



*La Red Gealc es un esfuerzo conjunto de:*



Organización de los  
Estados Americanos



Instituto para la Conectividad en las  
Américas, Centro Internacional  
de investigaciones para el Desarrollo



Banco Interamericano  
de Desarrollo



Canadian International  
Development Agency

Agence canadienne de  
développement international

Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional

#### *Coordinación*

Silvana Rubino-Hallman

#### *Entrevistas y texto*

Pere Estupinyà Giné

#### *Edición*

Silvana Rubino-Hallman

Miguel Porrúa

Lina Marmolejo

#### *Diseño gráfico*

Andrea Améndola

*La Red GEALC agradece a sus miembros las invaluable contribuciones a esta publicación, así como el liderazgo y compromiso durante estos cinco años de fructífera colaboración.*

©Banco Interamericano de Desarrollo, 2010. Todos los derechos reservados. Esta publicación solo podrá ser reproducida total o parcialmente con expresa y precisa indicación de la fuente. Los puntos de vista u opiniones expresadas en esta publicación son exclusivamente las del autor y no necesariamente reflejan la posición oficial del Banco Interamericano de Desarrollo. Todas las fotografías son cortesía del Centro Cultural del BID y los archivos de fotografía.

Banco Interamericano de Desarrollo  
1300 New York Avenue, NW  
Washington, DC 20577  
Estados Unidos de América

## CONTENIDO

# RED GEALC : CINCO AÑOS DE APOYO AL E-GOBIERNO EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

	<b>RED GEALC: CINCO AÑOS DE APOYO AL E-GOBIERNO EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE</b>	4
<b>1</b>	<b>LA RED EN CONTEXTO</b>	5
<b>2</b>	<b>CONSTRUYENDO LA RED</b>	6
	El porqué de la Red	6
	Evolución de la Red	7
	La Red hoy: el diálogo a nivel ministerial	9
<b>3</b>	<b>IMPACTO DE LA RED</b>	10
	Contribuciones de la Red GEALC	10
	Experiencia de intercambio entre Jamaica y Antigua & Barbuda: Cooperación ejemplar en mares caribeños	16
	En palabras del Ministro: Entrevista al Dr. Errol Cort	18
<b>4</b>	<b>TRANSFORMANDO LA VIDA DE LAS PERSONAS A TRAVÉS DEL E-GOBIERNO</b>	20
	Entrevista a un ganador de los premios ExcelGOB: VIHDA: “Premio como estímulo, no como recompensa”	20
	Entrevista a un miembro de la Red: Rogerio Santanna, “La cooperación internacional es ya una herramienta de trabajo”	24
	Entrevista a un ex miembro de la Red: Patricio Gutiérrez, “La concepción, embarazo y nacimiento de la Red”	26
	La vida en un taller: Comienzo de la paradoja, “Formación: convencer en lugar de imponer”	28
	El logo de la Red GEALC	30
<b>5</b>	<b>PROYECTANDO EL FUTURO DE LA RED</b>	31
	La nueva cultura: Diálogo entre Gaspar Tarté y María del Rosario Guerra	31
	En busca del superorganismo: Propiedades emergentes de la Red GEALC	34
	La futura transformación de la Red GEALC: Entrevista a Miguel A. Porrúa	35
	“El gobierno electrónico no es un proyecto tecnológico sino político”: Entrevista a Silvana Rubino-Hallman	37
	“El reto más ambicioso de la Red”: Entrevista a Ben Petrazzini	38

## RED GEALC: CINCO AÑOS DE APOYO AL E-GOBIERNO EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

En cierta ocasión, hará ahora unos cuatro años, afirmé que la revolución más importante del siglo XX había sido la digital. Otras, acaecidas en igual periodo de tiempo y mayormente de carácter socio-político, han tenido su trascendencia. Pero el gran giro que ha dado la humanidad a partir de la irrupción en nuestra era de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) no tiene punto de comparación, por lo logrado hasta ahora y por el abanico de oportunidades que se nos ofrece de cara al futuro, siempre y cuando sepamos ponerlas al servicio del bien general y común, para lograr un mundo más equitativo, más ético y más cohesionado.

Si bien es cierto que uno de los mayores retos que han generado las TIC es el de evitar que se repitan brechas sociales, en este caso tomando como elemento de riesgo el acceso y correcto uso de ellas, hay que reconocer que su progresiva adecuación a los diversos estilos y niveles de vida está acelerando todo el desarrollo de la humanidad, en términos de producción, de distribución, de generación de riquezas, de aceleración en la lucha contra la erradicación de la pobreza.

La gran crisis económica y financiera que vive el planeta, sin entrar a analizar sus causas, ampliamente debatidas en foros nacionales e internacionales, nos ha permitido aceptar la realidad de que nuestros paradigmas tienen que cambiar. Los esquemas que funcionaban en la época industrial han quedado obsoletos y necesitamos fijar las nuevas bases que permitan a nuestros países y a nuestros ciudadanos desarrollarse a partir del uso de las TIC, encaminándonos hacia un modelo de sociedad fundamentado, precisamente, en la Información y el Conocimiento. Y esto también incluye, obviamente, a nuestros gobiernos.

Si la sociedad se está haciendo digital, con lo que ello supone de transformación cultural, nuestra manera de hacer gobierno y de relacionarnos con nuestros ciudadanos debe ser igualmente, aunque no exclusivamente, digital. De ahí, los esfuerzos que en cada una de las naciones de América Latina y el Caribe se hacen, desde hace tiempo, por desarrollar lo que hemos llamado Gobierno Electrónico. Y de ahí también la importancia de la Red de Gobierno Electrónico de América Latina y el Caribe (Red GEALC). Tras su creación, en 2003, hemos sido testigos de cómo muchos países de nuestra región han establecido Secretarías de Gobierno Electrónico y diseñado estrategias que suscitan cambios en el sector público mediante el aprovechamiento de las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías.

La Red GEALC fue puesta en marcha por la Secretaría Ejecutiva para el Desarrollo Integral de la OEA y el Instituto para la Conectividad en las Américas (ICA), del Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC), con el fin de promover la cooperación horizontal entre los países de América Latina y el Caribe, y de facilitar el intercambio de soluciones y expertos entre ellos. En el año 2005, se unió el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), y en 2006 lo hizo la Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional.

Desde sus inicios, esta alianza ha organizado actividades de formación, ha desarrollado programas de investigación, ha generado intercambios de expertos, ha premiado a la excelencia en el área y ha impulsado muchos otros mecanismos que ayudan al desarrollo del Gobierno Electrónico en la región. Especialmente importante en los últimos cinco años fue el momento de la firma de la Declaración de Santo Domingo sobre “Gobernabilidad y Desarrollo en la Sociedad del Conocimiento”, en la que, con la firma de los Ministros de Relaciones Exteriores de las Américas, se aceptó que “el desarrollo y el acceso universal y equitativo a la Sociedad del Conocimiento constituye un desafío y una oportunidad que ayuda a alcanzar las metas sociales, económicas y políticas de los países de las Américas”.

El compromiso promueve el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación como herramienta para potenciar la participa-

ción de todas las personas en la vida pública, elemento fundamental para la gobernabilidad democrática. Asimismo, la Declaración solicita a la Secretaría General de la OEA que “integre a las TIC como un elemento transversal en la definición de políticas y programas interamericanos relacionados con la gobernabilidad y el desarrollo equitativo y sostenible”. Los Cancilleres de los países firmantes se comprometieron también a “promover el uso de las TIC para el seguimiento, control y evaluación de la administración pública por parte de la ciudadanía para lograr un gobierno transparente y eficiente, y el fortalecimiento de la democracia”.

Podemos decir, sin dejar espacio para la duda, que el uso de las nuevas tecnologías en las instituciones públicas nos ayuda a modernizarnos, a provocar ese cambio de paradigma que sirva de base para estrechar y mejorar las relaciones con los ciudadanos, las empresas y otros gobiernos. Las TIC nos permiten recorrer el camino hacia una mayor transparencia, una mayor vinculación con la sociedad y un incremento de la calidad que brindan las instituciones gubernamentales. Y también, una mayor oportunidad de participación por parte de los ciudadanos, con lo que la democracia se hace más fuerte. Todo esto, como parte de un contexto global en lo social, cultural, económico y tecnológico, nos debe permitir visualizar que, a mediano plazo, habremos obtenido el impulso necesario para obtener mayores niveles de desarrollo.

El ejercicio de gobierno electrónico nos asegura ir eliminando poco a poco los contratiempos y dificultades de un modelo de hacer las cosas, en y desde el poder, que ha dado muestras de obsolescencia. Si bien es un elemento del conjunto, a mí entender es el camino correcto que debemos seguir. No se trata de una moda, ni de un juego. Es una realidad de la que América Latina y el Caribe no podemos ni debemos quedar fuera. Si la ciudadanía en general, si toda la sociedad aspira a avanzar hacia un mundo mejor y con mayor bienestar para todos, debemos entender que tenemos que actuar de manera concreta para incrementar nuestros niveles de competencia, preparación y, por ende, de productividad. Instalar sistemas de gobierno electrónico en nuestras naciones, usando los mecanismos y herramientas de las TIC, mejora la capacidad productiva del gobierno. En otras palabras, obtenemos los favores de una mayor eficiencia y eficacia, generamos más a menor costo y con mayor impacto en el bien común, que sirve de beneficio para todas nuestras sociedades. De lo que se trata es de cambios de paradigmas, de un cambio del modelo de desarrollo económico y social hacia uno que nos acerca a ser sociedades más democráticas y participativas.

De manera que, cuando la Red GEALC arriba a su quinto aniversario, nos consta que se ha convertido en el socio estratégico de todos los países de la región, apoyando e incentivando la colaboración entre todos para así diseminar el conocimiento, el desarrollo y la puesta en marcha de los gobiernos electrónicos.

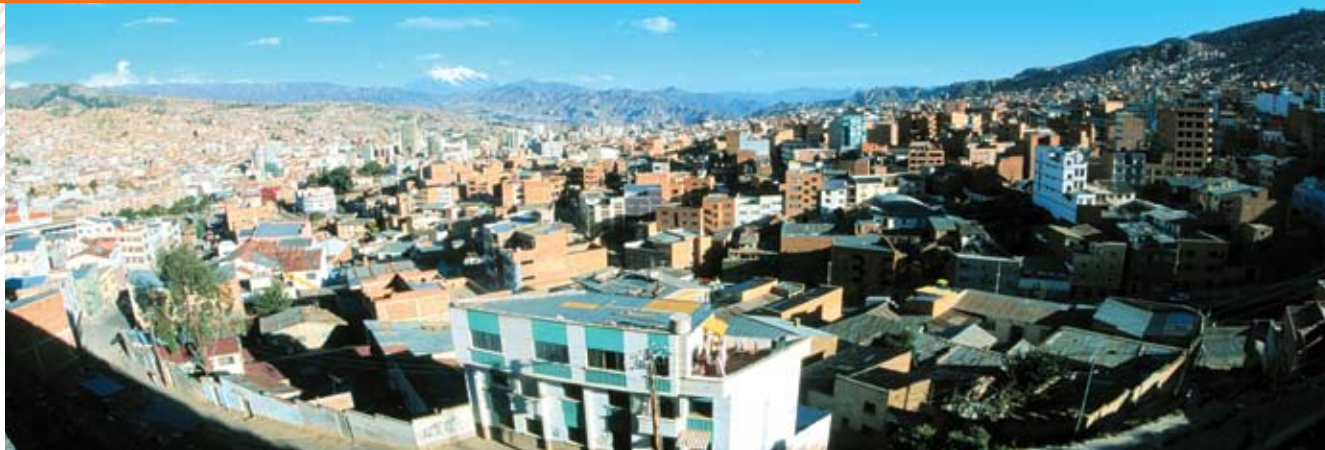
Junto con el agradecimiento y la felicitación a los organismos internacionales que han creado y consolidado este espacio de apoyo para los países de la región, es el momento de reconocer el esfuerzo de los países miembros, que han sabido aprovechar la oportunidad que la Red GEALC les ha ofrecido para progresar en la modernización del sector público. Y que este mensaje sirva igualmente para renovar el esfuerzo de avanzar y compartir que promueve.



LEONEL FERNÁNDEZ

**Doctor Leonel Fernández Reyna**  
Presidente Constitucional de la República Dominicana

# LA RED EN CONTEXTO\_01



La Red de Líderes de Gobierno Electrónico de América Latina y el Caribe (Red GEALC), es un mecanismo de cooperación sistemática que apoya los procesos de desarrollo institucional y avance del e-gobierno en la región. La Red está conformada por los representantes de las instituciones que trabajan y diseñan políticas para lograr, a través del e-Gobierno, transformar y modernizar la administración pública en sus países.

Fue así que en el 2003 los gobiernos de la región pioneros en el tema y liderados por Chile convocaron a sus pares a un taller para compartir sus logros, sus avances y dificultades sobre la base de un instrumento de intercambio intra-regional que permitiera unir esfuerzos para reducir las disparidades existentes en la región en este ámbito, al tiempo que promoviera las potencialidades de cada país para encontrar soluciones comunes a los obstáculos con los que se estaban enfrentando al implementar sus estrategias de e-gobierno.

A lo largo de los cinco años de actividades y con el apoyo de la Organización de los Estados Americanos (OEA), el Centro Internacional de investigaciones para el Desarrollo (IDRC) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Red GEALC ha facilitado intercambios de cooperación horizontal; fomentado espacios para compartir soluciones, intercambiar lecciones aprendidas y diseminar experiencias de mejores prácticas; realizado trabajos de investigación en áreas temáticas clave; desarrollado actividades de formación de recursos humanos y creado una dinámica de trabajo constructivo entre sus miembros que ha contribuido a incrementar los niveles de eficiencia y transparencia de sus Estados, han fortalecido las competen-

cias de sus instituciones y han mejorado la prestación de servicios a la ciudadanía.

Así pues, las reuniones, talleres, publicaciones, cursos en línea, instrumentos de análisis y asistencia técnica y la participación cotidiana de sus miembros constituyen una buena parte de los activos de la Red que han incidido y permitido hilar un nuevo enfoque en el campo de aplicación del e-gobierno. Una perspectiva donde cada vez se hace más común un acercamiento al tema basado en la necesidad de asumir estos programas de manera integral como una cuestión de política pública y no tan solo como proyectos aislados con fines netamente tecnológicos.

La Red se encuentra en una posición estratégica para promover el diálogo regional, crear consenso e impulsar acciones colectivas e innovadoras en la reforma y modernización del Estado. Al mismo tiempo, se enfrenta a nuevas condiciones y coyunturas que la conducen a construir espacios de participación e intervención cada vez más amplios, recogiendo y evaluando lo que son sus actuales activos y definiendo posibles líneas de acción para el futuro.

Esta publicación recoge testimonios de diversos actores, que de una u otra forma han estimulado la propagación de sus actividades y ejemplifican el impacto transformador que la Red ha tenido tanto en los gobiernos, como en la sociedad latinoamericana. En la primera sección se describe el proceso de gestión y evolución de la Red para luego detallar su despliegue, alcance y diversidad de sus iniciativas. Posteriormente, se resaltan distintas visiones sobre el rumbo que debe tomar la Red en un futuro para continuar construyendo sinergias y promoviendo alianzas estratégicas en la región.

# CONSTRUYENDO LA RED

# \_02



## EL PORQUÉ DE LA RED

Como ya se ha mencionado, la Red de Líderes de Gobierno Electrónico de América Latina y el Caribe (Red GEALC) tiene su origen en una iniciativa del Gobierno de Chile, presentada a la OEA en el año 2003 con el fin de obtener financiación para el desarrollo de un taller regional de e-gobierno que permitiera al gobierno chileno compartir sus experiencias de gobierno electrónico con diferentes países de América Latina.

Esta iniciativa coincide en sus objetivos con el proyecto que la OEA y el Instituto para la Conectividad de las Améri-

cas del Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC/ICA) estaban lanzando en apoyo al avance del gobierno electrónico en América Latina y el Caribe.

***Justificación: compartir experiencias y soluciones de gobierno electrónico en América Latina y el Caribe.***

Esta razón de ser de la Red GEALC, sigue siendo válida hoy y todas las herramientas de las que se ha ido dotando han sido concebidas para contribuir a esa misión.

## EVOLUCIÓN DE LA RED

La idea de conferir carácter estable a un espacio de diálogo entre los directores de gobierno electrónico de los países de América Latina (el Caribe no era inicialmente parte de la actividad) surge de los propios participantes en la reunión de Chile. Tanto la OEA como el IDRC/ICA, recibieron con claridad el mensaje y generaron una próxima instancia de reunión (Brasilia, Mayo 2004) en la cual los directores de gobierno electrónico presentes (la mayor parte de los países de América Latina) decidieron de forma democrática no sólo la creación de la Red, sino que la bautizaron como GEALC y acordaron invitar a los países del Caribe a unirse.

Los países miembro convirtieron *de facto* a la OEA en la Secretaría Técnica de la Red GEALC, tanto por el hecho de que la OEA desempeña el rol de Secretaría Técnica del Sistema Interamericano, lo cual confiere a la Red credibilidad y estabilidad, y fundamentalmente porque la experiencia internacional ha demostrado que el avance del gobierno electrónico tiene una inevitable conexión con la *voluntad política*, y la OEA es el espacio político del hemisferio.

Los países, en el año 2004, deciden presentarse a la convocatoria del Programa de Bienes Públicos Regionales (BPR) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), que recién iniciaba operaciones en el segundo semestre de ese año. Es así como en el año 2005, el BID por solicitud de los países se sumó al apoyo de la Red GEALC a través de su iniciativa de bienes públicos regionales. Dicho apoyo se concentró en la promoción de soluciones innovadoras de política pública a través de la cooperación e integración entre los países de la región. En el año 2006 se sumó la Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional (CIDA-ACDI).

La Red congrega a los directores de las agencias responsables de la estrategia de gobierno digital de los países de América Latina y el Caribe.

Desde su creación, la Red GEALC se ha convertido en un espacio de trabajo dotado de una serie de herramientas virtuales y presenciales que han dado un sostenido apoyo a la evolución del e-gobierno en una región que, en este lustro de existencia de la Red GEALC, ha avanzado significativamente en este cam-



po, principalmente por el esfuerzo de sus países, el compromiso político creciente, aunque tímido, de sus gobiernos y por la constancia de sus especialistas en e-gobierno, pero también por la jerarquización paulatina del tema en la agenda de los organismos internacionales. En estos cinco años la región ha visto cómo algunos gobiernos nombraban CIOs (*Chief Information Officers*), otros creaban secretarías de Gobierno Electrónico o de Innovación Gubernamental, un gran número diseñaba estrategias de gobierno electrónico que incluso sobrevivían cambios políticos, y varios lograban mantener una posición digna en las clasificaciones más populares del e-gobierno.

Sin embargo, muchos carecían de los recursos financieros necesarios y la gran mayoría no lograba suficiente apoyo político para garantizar la consolidación del tema en la agenda del país, por lo que los desafíos continúan siendo importantes, no sólo para apoyar la consolidación de los que avanzan sino para impulsar a los comparativamente rezagados.

Entre tanto, la Red GEALC se iba fortaleciendo como mecanismo de apoyo técnico y dentro de ella se consolidaba el portal web como el principal referente regional en el tema e-gobierno, tanto en su rol de repositorio de información actualizada diariamente y documentos estratégicos, como en tanto la plataforma desde la cual se apoyan las solicitudes e intercambios de cooperación horizontal, los talleres temáticos, los cursos de formación, los premios, y –en los próximos días– el sistema de intercambio de soluciones e-Gobex, [www.egobex.net/](http://www.egobex.net/), y el mecanismo de monitoreo e-Gob Monitor.

**e-Gobex** es un espacio virtual desarrollado con el apoyo del IDRC para buscar y mostrar aplicaciones de e-gobierno, con el fin de favorecer que los países de la región compartan de forma sencilla sus soluciones y así evitar que se desarrollen repetidamente soluciones similares.

**e-Gob Monitor** es un mecanismo de monitoreo de la evolución del gobierno electrónico que servirá de apoyo tanto a responsables de estrategias de e-gobierno, como a líderes políticos y organismos internacionales con el fin de facilitar el diseño de políticas y la planificación de iniciativas.



## EL BID COMO FACILITADOR DE BIENES PÚBLICOS REGIONALES EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

El Programa de Bienes Públicos Regionales, promovido desde su creación en 2004 por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), ha sido el semillero de bienes públicos regionales que han llevado a la región de América Latina y el Caribe a ser reconocida a nivel mundial. El mismo cuenta con hasta 10 millones de dólares anuales para financiar propuestas de grupos de países (mínimo tres) que desean trabajar colectivamente en la creación de políticas públicas regionales obteniendo beneficios de economías de escala, economías de alcance y beneficios de la innovación.

Este Programa se caracteriza por apoyar el proceso de creación de consensos y apropiación mediante la participación activa y colectiva de los países en el diseño de las políticas públicas y sus instrumentos, utilizando un enfoque técnico y estratégico para construir una solución regional desde los puntos que comparten, fomentando la cooperación en el contexto Sur-Sur. Esto, sumado a que la demanda proviene en un 100% de los países, lo convierten en un Programa innovador del BID que atiende fallas de mercado que afectan a los países de América Latina y el Caribe y su competitividad en un mundo globalizado.

El proceso de desarrollo endógeno de demanda se origina en las entidades públicas con responsabilidad por el diseño y adopción de políticas públicas incluyendo autoridades a nivel de gobiernos subnacionales (municipales y estatales) y gobiernos centrales que presentan propuestas a una convocatoria anual. La selección de propuestas es competitiva y transparente con una convocatoria anual abierta a todos los sectores, países o subregiones de América Latina y el Caribe, que generen cooperación Sur-Sur a través de la acción colectiva. Nuevas oportunidades derivadas de la cooperación entre países, innovadoras soluciones que identifican y emplean a su favor las fortalezas nacionales en el ámbito regional y originales aplicaciones de la tecnología en pro del desarrollo, son constantes entre las propuestas recibidas.

El Programa de Bienes Públicos asimismo destaca la visión moderna sobre el desarrollo: las recomendaciones sobre coordinación, efectividad y armonización de la ayuda internacional (Declaraciones de Roma y París, así como las reuniones de Comité de Asistencia para el Desarrollo --DAC por sus siglas en inglés-- de la OCDE); las recomendaciones para la efectividad de la cooperación Sur-Sur; y las guías particulares de la OCDE/DAC y el Banco Mundial para proyectos y alianzas globales y regionales.

A la fecha, el Programa BPR cuenta con 60 proyectos con un promedio de 8,6 países participando en cada uno. Estos proyectos cubren una amplia gama de sectores y áreas de la política así como sus instrumentos para la toma de decisiones identificados por los grupos de países. Para dar algunos ejemplos, entre las acciones que han llevado a resultados preliminares mediante el apoyo del Programa BPR además del apoyo seminal a la Red GEALC, se incluyen: (i) el aporte de pensiones resultantes del Proyecto Base Única de la Seguridad Social del MERCOSUR entre Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay donde más de 800 trabajadores que habían trabajado en más de un país, se han pensionado en menos de tres años. Este proyecto fue seleccionado como el modelo para el diseño del sistema de pensiones Ibero-americano; (ii) el Sistema Centroamericano de Fortificación de Alimentos, desarrollado en forma conjunta por Belice, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Panamá, que ha sido designado como el programa piloto de la Estrategia Global “10 años para reducir deficiencias de vitaminas y minerales”; (iii) el Sistema Armonizado Regional de Información para Ciudadanos donde la participación inicial de Colombia, Ecuador, Honduras y Perú se ha expandido doblando el número de países participantes con pedidos de participación de República Dominicana, Uruguay, Argentina y Paraguay, entre otros. Para más información sobre el Programa y los proyectos financiados, véase <http://www.iadb.org/topics/government/rpg/?lang=es>.



## EL DIÁLOGO A NIVEL MINISTERIAL

Son cinco años en los que la Red GEALC no sólo ha logrado articular el apoyo de sus organismos internacionales impulsores, sino también ha alimentado y extendido el espíritu de cooperación y colaboración entre todos los países de la región. En este sentido merece la pena destacar que los propios países integrantes de la Red han hecho esfuerzos loables para construir esta Red aportando información, tiempo de expertos y recursos financieros en algunas de las actividades que demandaron co-financiación local. Cada vez que se reúne en un taller de 2 días a los integrantes de la Red GEALC, los gobiernos de América Latina y el Caribe, están aportando días de trabajo de personas con valiosa experiencia e importante responsabilidad que comparten su conocimiento con los colegas de la región.

Con su portafolio de instrumentos de apoyo técnico en áreas como la información, la formación, la investigación y la cooperación, la Red GEALC se ha lanzado en esta última etapa a atender seguramente el más importante y por ello el más desafiante de los apoyos solicitados por los integrantes de la Red: el apoyo político. Y la Red GEALC ha respondido, en la medida de sus posibilidades, dando un primer paso trascendental. En marzo de 2009, la reunión anual de la Red GEALC ha tenido como representantes de los países a los Ministros y Altas Autoridades responsables de gobierno electrónico, en compañía de los integrantes de la Red GEALC.

Con el fin de que la connotación política de la reunión anual de la Red GEALC en Montevideo quedara clara, las invitaciones fueron



enviadas por el Secretario General de la OEA quien hizo además de co-anfitrión de la reunión. También participaron autoridades del Banco Interamericano de Desarrollo, y representantes del Banco Mundial y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe de las Naciones Unidas, CEPAL, transmitiendo así a los países presentes la importancia que ha adquirido el gobierno electrónico en la agenda de la región.

## URUGUAY: ANFITRIÓN DE LA REUNIÓN MINISTERIAL DE LA RED GEALC

Ser la sede de este evento le otorgó a Uruguay la posibilidad de mostrar a ministros y altas autoridades en gobierno electrónico de la región, los avances que el país lleva adelante en esta materia. Igualmente, representó un reconocimiento a los esfuerzos del Gobierno Nacional en el proceso de reforma y modernización estatal, donde el gobierno electrónico constituye un instrumento clave para aumentar los niveles de eficiencia en la gestión pública y avanzar progresivamente hacia un gobierno centrado en el ciudadano.

Entre los proyectos impulsados por la Agencia para el Desarrollo del Gobierno de Gestión Electrónica y la Sociedad de la Información y del Conocimiento (AGESIC) en los últimos dos años, se destaca, por un lado, el desarrollo de una instancia de coordinación y asistencia técnica que aseguró el debido liderazgo -en la órbita de la Presidencia de la República- para una estrategia

de gobierno electrónico, y por otro lado, el desarrollo de capacidades e instrumentos -Fondos Concursables- para integrar a las nuevas tecnologías como parte esencial del proceso de modernización de la administración pública uruguaya; proceso apoyado por un préstamo del BID. Esta iniciativa ha logrado avances en las bases institucionales, creando un marco operativo y de reconocimiento que hace parte de una importante apuesta del país en el uso de las tecnologías de la información y comunicación, como es el Plan Ceibal, proyecto de referencia mundial que entregó a todo escolar del sistema público de enseñanza un computador portátil para uso educativo y de inserción en la sociedad de la información.

Es así como, estos programas, le han permitido al país un importante reconocimiento internacional, en materia de gobierno electrónico y han sido destacados en el informe de la Red de las Naciones Unidas



sobre Administración Pública (UNPAN) donde Uruguay ascendió doce posiciones en el ranking mundial y en América Latina, pasó a ocupar el tercer lugar, precedido por Colombia y Chile.

# IMPACTO DE LA RED\_03



## CONTRIBUCIONES DE LA RED GEALC

Más adelante se mencionan abundantes datos numéricos que permiten establecer alguna conclusión sobre los resultados de estos 5 años de actividad de la Red GEALC. En cualquier caso, todos esos resultados parciales quedan englobados en un logro:

“la consolidación de un espacio para el gobierno electrónico en los discursos de los actores más relevantes: líderes públicos, centros académicos, instituciones de formación de funcionarios públicos y organismos internacionales”.

*A continuación se muestran algunos datos de impacto vinculados directamente con la iniciativa que los generó:*

### FONDO DE COOPERACIÓN HORIZONTAL (FOCOH)

Fondo para el intercambio de expertos entre países:

#### 50 expertos intercambiados

- + **INTERCAMBIO PERÚ-CHILE** (mayo de 2005) para la revisión de la experiencia del montaje del Tribunal de Compras del Perú.
- + **INTERCAMBIO BRASIL-REPÚBLICA DOMINICANA** (junio de 2005) que buscó compartir las experiencias del Servicio Federal de Procesamiento de Datos –SERPRO– de Brasil en la implementación y despliegue de una Intranet gubernamental dominicana.
- + **INTERCAMBIO MÉXICO-ARGENTINA** (agosto-septiembre de 2005) que consistió en una muestra de buenas prácticas en gobierno electrónico que la Secretaría de la Función Pública de México realizó especialmente para el director de e-gobierno de Argentina.
- + **INTERCAMBIO COLOMBIA-REPÚBLICA DOMINICANA** (agosto 2005) solicitado con la intención de obtener asesoría para el diseño del Plan de Acción para la implementación de los Proyectos de Portal del Ciudadano y Centro de Atención de Gobierno.
- + **INTERCAMBIO CHILE-EL CARIBE** (noviembre de 2005) en el que responsables de e-gobierno de Antigua & Barbuda, Grenada, Jamaica, St Kitts & Nevis, Suriname, y Trinidad & Tobago tomaron contacto con la experiencia chilena en impuestos, compras públicas, ventanilla única, aduanas, registro civil, e-educación y agenda digital.
- + **INTERCAMBIO PANAMÁ-BOLIVIA** (mayo de 2006) efectuado con la finalidad de establecer las bases para que el gobierno de Bolivia conozca la experiencia panameña en interoperabilidad para compras públicas.
- + **INTERCAMBIO MÉXICO-COLOMBIA** (agosto de 2006) realizado con la finalidad de conocer experiencias del Gobierno de México que contribuyan a la implementación de un sistema de información y gestión del empleo público en Colombia.
- + **INTERCAMBIO PERÚ-URUGUAY** (mayo de 2007) para contribuir al proceso de definir los proyectos de ley, las normas y los estándares que sienten las bases para una eficaz reforma del Estado uruguayo mediante las herramientas del gobierno electrónico.
- + **INTERCAMBIO CHILE-PANAMÁ** (junio de 2007) mediante el cual un experto panameño viajó a Santiago de Chile para conocer la experiencia chilena en estándares.
- + **INTERCAMBIO BRASIL-URUGUAY** (junio de 2007) para avanzar en el conocimiento de los elementos necesarios para el diseño de una arquitectura de interoperabilidad, así como aquellos aspectos relativos a los estándares y las buenas prácticas asociadas a interoperabilidad, como los estándares EDI, de utilización de *web services*, de autenticación, de encriptación de datos, etc.
- + **INTERCAMBIO PERÚ-NICARAGUA** (julio de 2007) sobre aspectos generales de una estrategia de e-gobierno con énfasis en aspectos regulatorios.
- + **INTERCAMBIO JAMAICA-ANTIGUA Y BARBUDA** (agosto de 2008) mediante el cual el programa jamaicano Servicios Aduaneros Automatizados (CASE) se transfirió a Antigua y Barbuda.
- + **INTERCAMBIO PANAMÁ-AMÉRICA CENTRAL**. Los directores de e-gobierno (o sus más directos colaboradores) de Costa Rica, El Salvador, Honduras, Nicaragua y República Dominicana concurren a conocer la solución PanamáEmprende, como parte del esquema de intercambio eGobex puesto en marcha por la Red GEALC.

**TALLERES PRESENCIALES** sobre temas específicos definidos por los gobiernos de la región como áreas prioritarias de trabajo, con una agenda marcadamente participativa y orientada a la aplicación práctica de los conceptos analizados.

**195 funcionarios de alto nivel y expertos gubernamentales en e-gobierno**

- + **SANTIAGO DE CHILE** (noviembre 2003), el seminario regional "Construcción de capacidades de gobierno electrónico", fue una de las actividades fundacionales de la Red GEALC.
- + **LIMA**, Perú (abril de 2004), el seminario regional "Construcción de capacidades de gobierno electrónico" dio continuidad al realizado el año anterior en Santiago de Chile.
- + **BRASILIA**, Brasil (mayo de 2004), este nuevo seminario regional "Construcción de capacidades de gobierno electrónico" además de dar continuidad a los realizados el mes anterior en Lima y el año anterior en Santiago de Chile, permitió conocer, por ejemplo, algunas de las principales soluciones brasileñas en la implementación del gobierno electrónico (como el e-ping, Comprasnet, o Interlegis).



- + **PORT OF SPAIN**, Trinidad & Tobago (julio de 2005), Taller Caribe sobre Mejores Prácticas en Gobierno Electrónico, que incorporó a los países del Caribe a la Red GEALC.
- + **KINGSTON**, Jamaica (julio de 2006), actividad que tuvo el objetivo de compartir la experiencia de Jamaica en gestión de Aduanas con otros países de la región Caribe interesados en conocerla y/o replicarla.
- + **SANTO DOMINGO**, República Dominicana (agosto de 2006). Taller "Modernización de los Sistemas de Aduanas: Transparencia y su impacto en la recaudación", en el que además del país anfitrión, participaron autoridades aduaneras

y de gobierno electrónico de Chile, Costa Rica, Ecuador, Guatemala, Nicaragua y Panamá.

- + **BOGOTÁ**, Colombia (noviembre de 2006) primer taller de "Interoperabilidad e Intranet Gubernamental", con la participación de Brasil, Colombia, Costa Rica, Chile, Ecuador, Jamaica, México, Trinidad y Tobago.



- + **SAN JOSÉ DE COSTA RICA** (mayo de 2007) segundo taller de "Interoperabilidad e Intranet Gubernamental", con la participación de Argentina, Brasil, Colombia, Costa Rica, Chile, Jamaica, México, Nicaragua, Uruguay, y Venezuela
- + **SANTIAGO DE CHILE** (septiembre de 2007), Jornada de Trabajo y Seguimiento Intranet de Gobierno e Interoperabilidad Regional, con la participación de responsables de gobierno electrónico y de las Intranet gubernamentales y/o programas de interoperabilidad de los gobiernos de Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana y Uruguay.



**PLATAFORMA WWW.REEDGEALC.NET**, que se ha convertido en el más completo repositorio de información y documentos sobre gobierno electrónico en América Latina y el Caribe, actualizado diariamente y disponible on-line con acceso público.

La plataforma es, además de un centro de información, un espacio virtual de trabajo y el lugar desde el que se gestionan todas las iniciativas de la Red GEALC.

- + 23.445 descargas anuales (promedio) de documentos, lo que implica 76 descargas diarias: esto evidencia el uso “de trabajo” que se le da a la plataforma web de la Red y su relevancia como repositorio documental.
- + 33,31% de los archivos descargados correspondientes a ponencias en talleres y 30,10% correspondientes a

documentos (en base a las extensiones de los archivos descargados).

- + 811.427 páginas vistas desde el 3 de agosto de 2004 al 18 de junio de 2009.
- + 120 visitantes únicos diarios de promedio desde agosto de 2004.
- + 1.348 noticias publicadas (frecuencia diaria de actualización).
- + 6 grupos de trabajo virtuales instalados.

**REUNIONES ANUALES DE LA RED GEALC.** Jornadas de trabajo de 2 días en las que participan todos los integrantes de la Red y cuya agenda se estructura alrededor de un triple objetivo: conocer la situación del gobierno electrónico en cada uno de los países, analizar en profundidad la experiencia del país anfitrión y planificar las próximas actividades de la Red con el aporte de los países.

#### Participación de 155 representantes gubernamentales

- + **OTTAWA**, Canadá (marzo de 2006), primera actividad conjunta de los responsables de e-gobierno de América Latina y del Caribe. Permitió analizar la concepción canadiense del gobierno electrónico y sus logros, con atención a las lecciones aprendidas y a la replicabilidad potencial de sus experiencias; revisar el progreso y el estado del arte del e-gobierno en América Latina y el Caribe; y definir la fase II de actividades de la Red GEALC.
- + **SANTO DOMINGO**, República Dominicana (mayo de 2007), como es habitual en las reuniones anuales, aquellos que tienen la responsabilidad de liderar los esfuerzos de gobierno electrónico de sus respectivos países utilizaron el evento para compartir sus visiones y experiencias y para la planificación de las actividades futuras de la Red GEALC. Hubo destacados panelistas en temas de transparencia

y participación ciudadana, presencia de los organismos internacionales con programas sobre el tema, se presentaron visiones sobre el estado del arte del e-gobierno en la región, se conocieron las experiencias dominicanas y se premiaron a los ganadores de la primera edición de los premios excelGOB. Fue la primera participación de Haití en las actividades presenciales de la Red quien estuvo representado por su Ministro de Obras Públicas, Transporte y Comunicaciones, Mr. Frantz Verella.

- + **MONTEVIDEO**, Uruguay (marzo de 2009), esta vez los responsables de e-gobierno de los países concurrieron acompañando a los ministros con responsabilidad en el tema, lo que contribuyó a colocar al gobierno electrónico en un nivel central de la agenda política de la región. La reunión contó con la presencia del Secretario General de la OEA como co-anfitrión y con destacados panelistas, tales como Joe Rospars, director de medios digitales de la campaña del Presidente de Estados Unidos Barack Obama, y José María Figueres, ex presidente de Costa Rica. Se entregaron los premios excelGOB para el año 2009, con la novedad de que se recogieron los votos de los participantes de manera electrónica, y se aprobó una comunicación de apoyo al gobierno electrónico en la región.

**PREMIOS A LA EXCELENCIA EN GOBIERNO ELECTRÓNICO, excelGOB.** Estos premios fueron creados para llamar la atención de los países de la región acerca de los avances que se están produciendo en gobierno electrónico y como los mismos están impactando la vida de las personas.

- + 2 ediciones realizadas.
- + 20 países participantes.
- + 4 categorías temáticas y una transversal (*compromiso con los objetivos de desarrollo del milenio*).
- + 146 candidatos que cumplieron todos los requisitos (se presentaron 264 soluciones) y concursaron por los premios (62 en eficiencia, 59 en transparencia, 13 en e-gobierno, 12 en participación ciudadana).

- + 7 ganadores de visitas técnicas a Canadá con todos los gastos pagos durante las cuales desarrollan una agenda de trabajo que les permite conocer en profundidad los avances del e-gobierno en Canadá.
- + 9 menciones especiales.
- + 150 becas entregadas como parte de los premios a 10 soluciones destacadas.
- + 2 catálogos excelGOB publicados con una tirada de 300 ejemplares cada uno, que fueron ampliamente distribuidos entre la comunidad de e-gobierno de la región, lo cual tiene un doble efecto: a) actúa como motivador para otros gobiernos el conocer lo que se está haciendo en la región; b) los datos mostrados por los catálogos son una poderosa herramienta de mercadeo para convencer a los políticos.

**BIBLIOTECA DE PUBLICACIONES PROPIAS.** Los países de la región, con frecuencia necesitan conocimiento confiable en temas clave para el avance de las agendas de gobierno electrónico. La novedad de la disciplina y la limitada disponibilidad de expertos hace difícil encontrar en la región documentos de investigación enfocados en los pilares del gobierno electrónico. La Red GEALC ha hecho algunas contribuciones al respecto y además ha creado una identidad institucional que permite a los usuarios identificar claramente estos estudios con la Red y la credibilidad que la misma les confiere. Se publicaron los siguientes documentos:

- + *Manual de Ventanilla Única*, por Luis Adrián Salazar (digital).
- + *Manual de Modernización de Aduanas*, por Alejandro Subía (digital).
- + *Interoperabilidad e intranet gubernamental*, por Leandro Corte (digital).
- + *Catálogo de los premios excelGOB 2007* (bilingüe, digital e impresa).
- + *De la teoría a la práctica como implementar con éxito el gobierno electrónico*, María Frick (digital).
- + *Catálogo de los premios excelGOB 2008* (bilingüe, digital e impresa).

**FUTRANS** (Fondo de transferencia), es un fondo de capital semilla para apoyar la transferencia de soluciones de e-gobierno de un país a otro de la región. Está pensado para movilizar recursos del gobierno beneficiario y atraer a otros posibles financiadores.

#### **Modernización de la aduana de Antigua y Barbuda (transferencia de CASE)**

A través de este fondo, se apoyó la transferencia de la solución *Customs Automated System* (CASE) desarrollada por el Gobierno de Jamaica, a Antigua y Barbuda. La solución ya está transferida y funcionando en Antigua y Barbuda. El uso de FUTRANS permitió al Gobierno de Antigua y Barbuda un ahorro de 2.5 millones de dólares que habría costado el desarrollo propio de la solución o la compra de una en el mercado.

## CURSOS DE FORMACIÓN EN GOBIERNO ELECTRÓNICO.

La falta de recursos humanos calificados es uno de los obstáculos más frecuentemente mencionados para el avance del gobierno electrónico en América Latina y el Caribe y, por tanto, un área en la que la Red GEALC ha puesto gran énfasis. La Red cuenta con los siguientes cursos de formación en línea:

### Introducción a la Formulación de Estrategias de Gobierno Electrónico

#### 3.900 funcionarios públicos entrenados

- + Se han realizado 31 ediciones abiertas (8 de ellas durante la existencia de la Red GEALC, con participación de decenas de funcionarios de los países miembros).
- + El curso está disponible en español, inglés y portugués.

- + Se han efectuado ediciones cerradas para los gobiernos de Colombia y República Dominicana, teniendo como socios a las oficinas de gobierno electrónico de esos países integrantes de la Red GEALC.

### Aspectos Regulatorios del Gobierno Electrónico

- + La primera edición se llevó a cabo en el campus virtual de la SEDI, durante el tercer trimestre del año 2009 y contó con la participación de aproximadamente 150 funcionarios públicos.

### Interoperabilidad y Procesos Públicos Interinstitucionales

- + La primera edición se llevó a cabo en el campus virtual de la SEDI durante el tercer trimestre del 2009, en el que participaron 140 funcionarios de la región.

### eGobMonitor, mecanismo de monitoreo del avance del e-gobierno.

- + El primer reporte de monitoreo del e-gobierno será realizado en el 2010.

### eGobex, sistema de intercambio de aplicaciones de e-gobierno.

- + 32 soluciones documentadas y cargadas a una plataforma específica de intercambio
- + 5 expertos movilizados al terreno para el conocimiento y posterior intercambio de aplicaciones.



**CANAL DE VIDEOS** [www.youtube.com/redgealc](http://www.youtube.com/redgealc). Con el fin de adaptar el apoyo de la Red GEALC a las nuevas propuestas que está imponiendo la Web 2.0, a partir de la reunión anual de Santo Domingo, Mayo 2007, la Red comenzó a grabar videos de sus actividades más importantes con el fin de hacerlos accesibles a una mayor audiencia y de facilitar el acceso a las presentaciones técnicas no sólo a los integrantes de la Red que participaron físicamente

en las actividades sino también a los miembros de sus equipos que no pudieron viajar.

- + 65 videos propios de actividades de la Red GEALC incluidos en el canal.
- + 16 videos seleccionados de los proyectos de los países miembros.
- + 11 listas de reproducción.

### COOPERACIÓN EJEMPLAR EN MARES CARIBEÑOS

*La transferencia hacia Antigua y Barbuda de la solución aduanera diseñada por Jamaica ha sido uno de los casos más exitosos de cooperación internacional catalizados por la Red GEALC. Permitió ahorrar 2.5 millones de dólares al gobierno de Antigua y Barbuda, modernizar su sistema aduanero, dinamizar la implantación del gobierno electrónico en la región, y demostrar que en el Caribe hay talento más que suficiente para desarrollar herramientas de software de excelente calidad. Pero no fue un camino fácil.*

“El software desarrollado por las Naciones Unidas para el control de aduanas no se adecuaba a las necesidades de Jamaica, así que el gobierno nos pidió que diseñáramos uno específico para nosotros”, explica el ingeniero Lorenzo Grant, director de Fiscal Service Limited. Ellos fueron quienes desarrollaron el CASE, un sistema de procesamiento de información que facilitaba la integración electrónica de todos los procesos aduaneros en Jamaica, y permitía agilizar enormemente las transacciones entre oficiales de las aduanas e importadores comerciales.

El soporte suizo ofrecido inicialmente al gobierno jamaicano (ASYCUDA) tenía algunas limitaciones, pero su principal problema era no estar adaptado a las características específicas del país caribeño. Hacerlo representaba una tarea costosa, casi tanto como crear una solución alternativa propia, y Jamaica decidió asumir el reto. La apuesta fue un completo acierto y el software terminó implantándose con éxito “porque hablamos con muchísima gente; oficiales de las aduanas, clientes, empresas... lo construimos de cero a partir de las necesidades particulares de las aduanas jamaicanas”, recuerda eufórico Lorenzo, quien añade “estábamos muy satisfechos y pensamos que podría ser útil a otros países del Caribe. Así que empezamos a ofrecérselo”. Para su sorpresa, nadie les escuchó. Los diferentes gobiernos y organismos oficiales se mostraban recelosos con el software jamaicano y ninguno mostró un decidido interés. Parcialmente decepcionados, los responsables del proyecto decidieron mostrárselo a los especialistas de gobierno electrónico de la OEA, cuya reacción fue radicalmente opuesta: “enseguida nos dimos cuenta que ese producto podía ser muy útil para la región, y por eso decidimos darle todo nuestro apoyo”, explica Miguel Porrúa, coordinador de gobierno electrónico de la SEDI/OEA.



### CASE LLEGA A ANTIGUA Y BARBUDA

La Red GEALC ofreció facilidades para que otros países pudieran viajar a Jamaica y ver cómo funcionaba. Lorenzo Grant reconoce que “cuando íbamos solos la gente mostraba escepticismo e inseguridad, pero al regresar de la mano de la OEA todo cambió; ellos son bien conocidos, tienen crédito, experiencia técnica, y generan confianza. Si lo promueven es señal que lo han investigado y están convencidos de que es un buen producto”.

El país que más entusiasmo mostró en el proyecto fue Antigua y Barbuda. Tras varias reuniones y una larga visita a Jamaica empezó el proceso de transferencia. Una de las condiciones de la OEA fue que el software y el código fuente se entregaran de manera gratuita, y sólo se cubrieran los gastos de adaptación a las necesidades del país receptor. “Para el gobierno jamaicano fue difícil aceptar que el proyecto se regalara a Antigua y Barbuda, pero negociamos el coste de implantación y al final convencimos al Ministerio de Finanzas”, recuerda Lorenzo.

Todo parecía ir sobre ruedas. La OEA encontró el apoyo del Centro Caribeño para el Desarrollo de la Administración (CARICAD) y financiamiento del IDRC, CIDA y la Fundación Development Gateway para los 400.000 dólares que costaría desarrollar el proyecto. El acuerdo entre el gobierno jamaicano y el de Antigua y Barbuda se firmó en septiembre de 2006 durante una ceremonia en Washington DC que tuvo como anfitrión al Secretario General de la OEA. Pero faltaba la ardua tarea de la implementación.



## EL ANTES Y DESPUÉS DE LA LLEGADA DEL E-CHAMPION

*“El proyecto tomó más tiempo de lo esperado”, explica Leroy Cooke, director técnico de la transferencia del CASE, “ya que inicialmente encontramos cierta oposición por parte de los oficiales aduaneros a aceptar los cambios”.*

Leroy y Lorenzo coinciden en que además de la resistencia habitual a cambiar la manera de trabajar, y el miedo de algunos empleados a perder sus trabajos, durante el proceso de implementación se toparon con personas que no fueron especialmente colaboradoras. “Alguna gente dice que sí, que quiere hacer muchas cosas, pero cuando toca acción... todo son problemas!” expresa Lorenzo con resignación.

En esa época todo el proceso de declaración aduanera era manual. Los importadores rellenaban formularios, los agentes hacían los cálculos, se enviaba a un oficial para que los comprobara, éste los hacía llegar al departamento de cobros... un proceso largo, tedioso, y que generaba errores en el 30% de los casos. El software iba a permitir agilizar todo el proceso y evitar cualquier tipo de error, con lo que el gobierno se ahorraría costes y las empresas verían estimulada su actividad. “Todo era teóricamente perfecto, pero no avanzábamos porque había un vacío de autoridad”, explica Lorenzo Grant.

El punto de inflexión fue la incorporación como líder del proyecto del Ministro de Finanzas y Economía, Dr. Errol Cort. “Desde entonces cambió todo. El ministro Cort fue el e-champion del proyecto” reconoce Lorenzo, “las personas no familiarizadas con los sistemas informáticos sienten cierta fobia, y les cuesta escuchar, en cambio él es una persona brillante, que asumió los conceptos muy rápido, y que supo cómo involucrar a todo el mundo en el proyecto”.

Desde entonces el proceso de implantación tomó nuevas riendas. Al cambio de actitud generalizado le acompañó un esfuerzo de capacitación a todos los niveles, cuyo objetivo era que los implicados asimilaran el funcionamiento del sistema, y que iba a ser una mejora en todos los sentidos. Nadie iba a perder su trabajo, y así fue. Meses después, la transferencia de CASE fue completada con un coste 6 veces menor de lo que hubiera significado implantar ASYCUDA, y con un software sencillo adaptado totalmente a las características de Antigua y Barbuda. De hecho, Leroy Cooke explica que todavía están mejorando detalles técnicos e incorporando nuevos módulos, porque cuando los oficiales aduaneros pusieron en práctica el sistema informatizado dijeron convencidos “esto era lo que necesitábamos!”.



*Pregunta: Sr. Ministro, me han dicho que usted... ¿es un e-champion!*

Dr. Errol Cort: ja, ja (risas) ... Eso dicen...

*P: ¿Y por qué lo hacen?*

E.C: Imagino que a veces para lograr implementar ciertas medidas debes tener un líder doméstico fuerte; alguien que controle la burocracia, que esté motivado, con poder suficiente para poner a todo el mundo en una misma dirección, y que consiga que el trabajo salga adelante.

*P: Para eso debe estar plenamente convencido del proyecto... ¿usted lo estuvo desde el principio?*

E.C: Sí, sí... Yo vi enseguida que era crítico. En Antigua y Barbuda tenemos un proyecto global para ayudar a que los negocios privados florezcan. Queremos facilitarles las cosas, y en un país como el nuestro donde las fronteras son tan importantes, esta iniciativa para agilizar los trámites aduaneros era fundamental. El tiempo es dinero, y cuanto más rápido sean los procesos, más ahorro se genera en la comunidad empresarial.

*P: Y esto es un estímulo...*

E.C: Efectivamente. Eso incrementa la actividad de negocios, que es lo que buscamos. Desde el primer día cuando era Ministro de Finanzas tomé esto como un reto a cumplimentar.

*P: ¿Es tal la mejora con este sistema?*

E.C: Es una *win-win situation*. Primero en términos de eficiencia. Antes todo se preparaba a mano por los agentes de aduanas, entonces los oficiales tenían que coger el papel y copiar la información en la base de datos, luego los controladores comprobaban a mano que todo estuviera bien... con este nuevo sistema, los agentes lo registran en un software provisto por el gobierno, los datos van directamente en la base de datos de los oficiales, y se comprueba electrónicamente que todo esté correcto. Eso ahorra tiempo y dinero al importador, y desde el punto de vista del gobierno, también nos genera muchos ingresos.

*P: También elimina errores...*

E.C: Claro. Porque cuando hay algún fallo se detecta inmediatamente.

***“No debemos subestimar el potencial de la cooperación entre gobiernos, ni la capacidad de que países pequeños como Jamaica diseñen y compartan sus propias soluciones de gobierno electrónico”***



*P: ¿Les permite luchar contra la corrupción?*

E.C: Si, la corrupción es una realidad en las aduanas de muchos países. Lo que pasaba antes es que había oficiales de aduanas que tenían conflictos de interés y podían manipular las cantidades. Alguien les podía pagar para declarar menos bienes, pero esto ahora queda cortado de manera radical.

*P: ¿Encontró resistencia? ¿Sea por esto último, o por el miedo a perder trabajos?*

E.C: No, todo el mundo fue muy amable y colaborador. Y nadie perdió su trabajo porque les reciclamos a otras tareas.

*P: ¿Cómo fue la relación con Jamaica y la OEA?*

E.C: Excelente. Con ambos. El gobierno de Jamaica nos cedió el software de manera gratuita. Y su división técnica, la *Financial Service Limited*, nos brindó soporte técnico y formó a nuestros empleados con extrema profesionalidad. Respecto la OEA, fueron tremendamente útiles. Lo coordinaron todo, buscaron la financiación... tuvieron un rol crítico en todo el proceso. Trabajamos muy bien juntos.

*P: Se le nota satisfecho...*

E.C: Esta experiencia fue una lección en términos de colaboración. Demostró que en una región pequeña como el Caribe somos capaces de coordinarnos, llevar a cabo proyectos con estándares de calidad altísimos, y lograr el reconocimiento internacional. Abre un gran número de oportunidades para el futuro, tanto desde dentro como hacia fuera de la región.

\*El Dr. Errol Cort es actualmente Ministro de Seguridad Nacional del gobierno de Antigua y Barbuda

## CASE VISTO POR SUS USUARIOS

*Island Provisions Ltd*, es una empresa de Antigua y Barbuda que exporta productos antiguëños e importa a la isla una extensa gama de vinos y todo tipo de alimentos procedentes de cualquier parte del mundo. “*We love it!*” responde Everton Michael, jefe de operaciones de la compañía, cuando se le pregunta sobre su grado de satisfacción con el CASE. “Al principio fue difícil implantarlo, porque nosotros ya contábamos con un sistema informatizado propio que funcionaba muy bien, y nos vimos obligados a hacer modificaciones para adaptarnos al sistema que nos imponía el gobierno. Pero tras un par de meses todo empezó a funcionar de maravilla. CASE nos facilita los trámites con el gobierno y sin duda nos permite ahorrar mucho tiempo y dinero”.

Pero Everton matiza: “todavía podría ser más eficiente!”, y hace hincapié en un aspecto reiterado por todos

aquellos convencidos del potencial transformador del gobierno electrónico: no se trata simplemente de hacer los mismos trámites pero de manera electrónica, sino de modificar procesos y sacar el máximo partido a las herramientas digitales. Mr. Everton Michael opina que “CASE ha agilizado el proceso, pero el gobierno no ha entendido todavía la enorme funcionalidad que tiene, porque continúan chequeando los mismos pasos intermedios del proceso, como antes cuando había agentes comprobando que todas las transacciones encajasen. Ya no tiene sentido, porque este sistema aduanero es capaz de detectar por sí sólo los errores en los registros de entrada y salida de productos. Podría ser incluso más eficaz si el gobierno confiara plenamente en la herramienta que ha diseñado”.

## COOPERACIONES INESPERADAS

### “COSTA RICA, PANAMÁ Y COREA: ROMPIENDO FRONTERAS”

La costarricense Alicia Avendaño descubrió el modelo coreano de compras públicas durante una reunión organizada en Panamá por la Red GEALC con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo. “La cooperación con otros países no debe limitarse a nuestra región”, expresa ahora la Responsable del Gobierno Electrónico de Costa Rica, en plena implantación de un software donado por Corea del Sur que permitirá ahorrar un 2% del PIB del Estado.

Gaspar Tarté, el Secretario de la Presidencia para la Innovación Gubernamental de Panamá explica que “cuando empezamos a trabajar en el tema de compras públicas buscamos qué países estaban más avanzados, y Corea era uno de los líderes. Empezamos a colaborar, les visité dos veces, y entre otras cosas les pedimos que nos mostraran su sistema en el Taller que organizamos en Panamá”.

“Al descubrirlo, desde Costa Rica empezamos enseñando las negociaciones”, recuerda Alicia. A un primer contacto a través de la embajada, le siguió un viaje a Corea financiado por el BID en el que los representantes de

varios países Latinoamericanos pudieron ver en vivo cómo operaba el sistema. Alicia matiza que “lo comparamos con el de Chile, el de México y el de Colombia, pero el coreano tenía esquemas tecnológicos más sofisticados, y al ser totalmente público pudimos negociar una carta de compromiso y donación por parte del gobierno de Corea”. Un año y medio después, Costa Rica está transformando radicalmente su sistema de compras públicas con el objetivo de agilizar tediosos trámites, ahorrar una gran cantidad de dinero al estado, facilitar los procesos tanto a empresas como ciudadanos, y lograr un mayor grado de transparencia en su gobierno. Gaspar Tarté explica que Panamá también está realizando acuerdos muy beneficiosos con Corea: “sólo en este último año nos han apoyado en montar la estructura de firma electrónica, con un coste de 2 millones de dólares que puso el gobierno de Corea, no reembolsables para Panamá. La Red GEALC nos puede ser muy útil para identificar soluciones que se destaquen fuera de la región, y no sólo retroalimentarnos entre nosotros”. Alicia Avendaño lo suscribe: “podemos estar muy avanzados en algunos aspectos, pero es bueno fijarnos en cada situación quienes son los líderes mundiales”.

# TRANSFORMANDO LA VIDA DE LAS PERSONAS A TRAVÉS DEL E-GOBIERNO

04



## ENTREVISTA CON UN GANADOR DE LOS PREMIOS EXCELGOB

### VIHDA: PREMIO COMO ESTÍMULO, NO COMO RECOMPENSA

*En gobierno electrónico solemos hablar de aligerar procesos, abaratar costes, dar transparencia, aumentar la participación, ganar en eficiencia... pero hay un proyecto galardonado con el premio excelGOB que además de todo eso lleva ya salvadas más de 1000 vidas en Argentina. Lo curioso del programa VIHDA para la vigilancia de infecciones hospitalarias es que nació como un pequeño trabajo de fin de carrera de unas estudiantes de ingeniería informática. Eso sí, muy aventajadas.*

Un premio no es sólo el reconocimiento a un trabajo bien hecho, no es la guinda al finalizar un proyecto exitoso. Al menos en el caso de los premios excelGOB, tiene muchas otras funcio-

nes. Una muy importante es exponer a otros países miembros de la Red GEALC las soluciones que han demostrado su valía y podrían ser adaptadas en su territorio. Pero otro objetivo fundamental es ofrecer visibilidad también dentro del propio país; lograr que los gobiernos e instituciones locales reconozcan el éxito y sea un estímulo para potenciar todavía más el proyecto. Un premio no es una palmadita en la espalda tras alcanzar la meta, es un empujón para llevarte todavía más lejos.

Un buen ejemplo es el Programa Nacional de Vigilancia de Inspecciones Hospitalarias de Argentina (VIHDA). “Recibir un premio de la OEA fue la confirmación de que íbamos en bue-

na dirección. Tras él los políticos y autoridades aumentaron el apoyo al proyecto, y más hospitales regionales solicitaron adherirse a la iniciativa. Además, como parte del premio viajamos a Canadá para ver cómo funciona su programa de Salud Pública en materia de control de infecciones. Establecimos un contacto sólido, y de hecho ahora mantenemos una muy prolífica colaboración”, explica Guillermo Lossa, Director del Instituto Nacional de Epidemiología “Dr. Juan H. Jara” y alma del programa VIHDA, que según estimaciones evita 300 muertes y 1000 infecciones al año en los hospitales de Argentina, y empezó siendo un pequeño proyecto de graduación de unas ingenieras informáticas muy bien dirigidas.

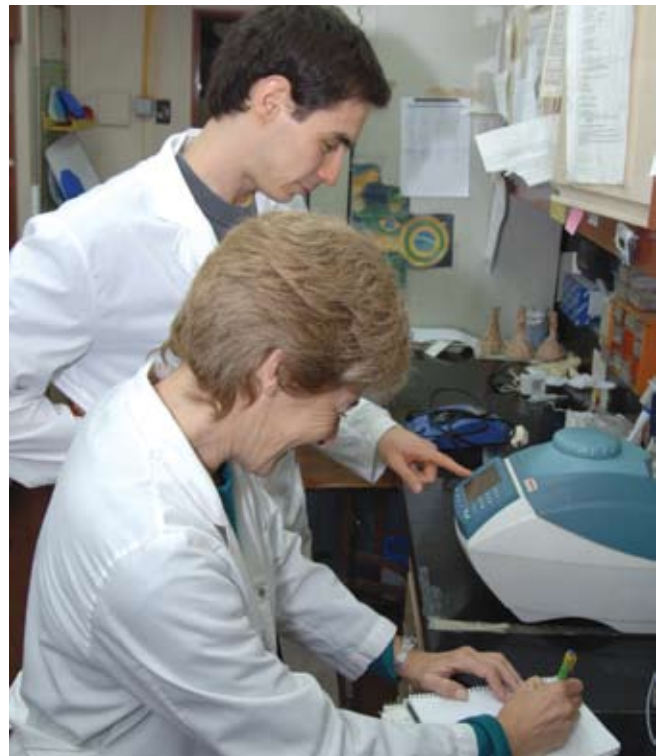
### INFECCIONES HOSPITALARIAS: MÁS GRAVE DE LO QUE NOS PENSAMOS

Las infecciones hospitalarias son un problema en todo el mundo, y más serio de lo que nos solemos imaginar. “Entre un 3 y un 17% de personas que se hospitalizan pueden adquirir una infección. El porcentaje fluctúa en función de las condiciones del centro”, explica Guillermo Lossa. A nivel global una de cada 100 personas que entre en un hospital fallecerá por causa directa de una infección adquirida dentro del centro, y en un 4-5% de los casos será un fatal contribuyente. “¡Esforcémonos entonces en mejorar las condiciones de los hospitales!”, debéis pensar. Claro, sin duda. Pero hay un par de inconvenientes: uno es que erradicar por completo las infecciones hospitalarias es algo prácticamente utópico, y en ocasiones los propios profesionales las perciben como algo normal e inevitable. Este hecho conduce al segundo inconveniente: sin un buen seguimiento es difícil discernir si en un centro se están produciendo más infecciones de lo normal o si prevalece una tipología determinada.

El doctor Guillermo Lossa lleva más de 30 años trabajando en vigilancia hospitalaria, y obsesionado con buscar la mejor manera de disminuir las muertes por infecciones en los centros de salud.

### LA GESTACIÓN DE VIHDA

“Los primeros programas de prevención y control sanitario en que trabajé implicaban asesoramiento, vigilancia, normalización, investigación... pero todo era muy rudimentario; se rellenaba a mano y se enviaba por correspondencia, con lo que las demoras e inconsistencias eran frecuentes.”, explica el Guillermo. “Además, desde el principio vimos que debíamos hacer hincapié en la docencia, porque entre los profesionales no había suficiente consciencia acerca de la gravedad de las infecciones hospitalarias. Y sobre todo, queríamos tener un método para saber qué estaba ocurriendo en cada centro específico”. Este método empezó a fraguarse hacia 1995, cuando el equipo del Dr. Lossa se



propuso encontrar una metodología de vigilancia hospitalaria que les permitiera dos cosas: En primer lugar extraer datos, comparar registros entre centros, y realizar análisis rápidos que indiquen “oye, aquí hay algo anómalo. Debemos actuar”. Y segundo, trabajar con toda esta información para conocer qué intervenciones son las más efectivas en cada situación.

Guillermo Lossa y sus compañeros estaban convencidos que para hacer bien este análisis necesitaban generar un software específico que sostuviera el programa de vigilancia. Pero sus dos primeros intentos fueron fallidos: “Primero contratamos a alguien que fue un fracaso, porque no terminaba nunca y cada vez nos pedía más dinero. Y luego otra persona nos desarrolló un sistema en clipper que era engorroso y no soportaba la funcionalidad que nosotros queríamos”.

A finales de 1997 el azar les brindó un inesperado regalo. Dos alumnas de la facultad de ingeniería informática se acercaron a Guillermo para consultarle acerca de un posible trabajo práctico para la asignatura “Inteligencia Artificial” que estuviera relacionado con la Epidemiología. Laura Fernández y Flavia Lodi consiguieron diseñar un sistema experto para el análisis y diagnóstico de las fuentes de infección de hepatitis en las escuelas. Pero no se detuvieron aquí. “Como las vi muy motivadas, al terminar les pregunté qué les parecería desarrollar como tesis de grado un software que monitoreara las infecciones hospitalarias”, explica Guillermo. Las alumnas aceptaron el desafío, incorporaron al Ing. Roberto Giordano Lerena como director funcional del proyecto, y en el año 2000 se pusieron manos a

la obra uniendo toda la experiencia acumulada de Guillermo, las habilidades de programación de Laura y Flavia, la dirección técnica de Roberto Giordano, el asesoramiento de un equipo interdisciplinario formado por 15 profesionales, y la auditoría de expertos del Ministerio de Salud Argentino y la división Nacional de Epidemiología. “Para mi fue una fuente inagotable de experiencias totalmente enriquecedoras que me hicieron crecer como profesional y como persona”, recuerda Laura. Dos años y 20.000 horas de trabajo después, ellas lo presentaron como su tesis de grado, y varios de los organismos que estuvieron involucrados mostraron interés en que el proyecto no se quedara sólo en el ámbito académico.

### UNA NUEVA DIMENSIÓN

Justo al iniciarse la fase de intentar implantar el producto, llegó un serio contratiempo. La dura crisis económica que azotó a Argentina a principios de este siglo detuvo un gran número de iniciativas, entre ellas la del proyecto VIHDA. No significó una rendición; aunque no tenían recursos para implementarlo a gran escala, el sólido equipo de trabajo continuó mejorando el software y haciendo pruebas piloto, hasta la llegada de un momento decisivo: En marzo del 2004 el Ministerio de Salud de Argentina aprobó crear un Programa Nacional de Vigilancia de Infecciones Hospitalarias que iba a ser soportado por el software VIHDA. “Fue el puntapié inicial para llevarlo adelante”, explica Laura, “y se llegó a dar porque apostamos en el proyecto desde el inicio, jamás lo abandonamos y

conformamos un equipo con valores hoy en día no tan habituales como el esfuerzo, la perseverancia, compromiso, vocación de servicio, garra... le pusimos mucho corazón”.

El Banco Mundial apoyó el esfuerzo de este gran equipo facilitando recursos económicos para diseñar la expansión seria del trabajo iniciado por dos jóvenes universitarias. 36 hospitales se incorporaron inicialmente al programa VIHDA, a los que les suministró equipos, conexiones y capacitación a fin de que su personal pudiera manejar el software. Desde entonces, como constata satisfecho Guillermo, su evolución ha sido exponencial: “los gobiernos de las provincias se han ido comprometiendo hasta tal punto que VIHDA ya no es sólo un software; se ha transformado en todo un programa nacional de vigilancia intensiva de los hospitales de Argentina, que contempla la capacitación, asesoramiento, investigación, normalización, elaboración de normas, talleres... a día de hoy tenemos más de 140 hospitales conectados en red con quienes mantenemos reuniones periódicas, nos reunimos con las sociedades científicas, organizamos congresos; y desarrollamos un gran número de indicadores que nos permiten cumplir nuestro objetivo: encontrar la manera más eficiente de mejorar la atención médica y disminuir el número de infecciones”. La ingeniera Laura Fernández mantiene el mismo entusiasmo intacto: “sentir que desde la informática y las tecnologías de la información puedo poner mi granito de arena para contribuir a salvar vidas es un privilegio enorme y totalmente gratificante”.



## EL PREMIO ExcelGOB

A Guillero Lossa le gusta destacar que la categoría del premio que la Red GEALC les otorgó fue “Al mejor esfuerzo por la Transparencia en la Gestión Pública”.

“Al Estado le salió muy barato”, apunta Guillermo, “Al principio todos trabajamos muchísimas horas fuera de nuestro horario laboral, y luego el software lo donamos libre al Instituto Nacional de Epidemiología. Por eso recibir un premio excelGOB *al esfuerzo* fue una satisfacción enorme”. Pero la visibilidad y reconocimiento que obtuvieron tanto fuera como dentro de las fronteras argentinas también significó un estímulo muy fuerte para continuar creciendo. De repente tras el premio más y más hospitales argentinos solicitaron añadirse al programa VIHDA, y ya se han mantenido conversaciones con otros países interesados en el producto. El padre de VIHDA no se duerme en los laureles ni se regocija con lo conseguido hasta el momento: “El programa se puede adaptar a las necesidades de diferentes países. Estaríamos encantados que así fuera, para nosotros es como un hijo”.

***“Recibir un premio de la OEA fue la confirmación de que íbamos en buena dirección. Y no sólo para nosotros. Tras el premio los políticos y autoridades argentinas aumentaron el apoyo al proyecto, y más hospitales regionales solicitaron adherirse a la iniciativa”***



### VIDHA EN LA PRÁCTICA

La Dra. Silvia Forciniti es médica infectóloga en un hospital del conurbano Bonaerense desde el año 1994, y se incorporó al programa VIHDA en 2005. “Nos capacitamos yo, una enfermera, una médica de terapia intensiva, y las bacteriólogas del hospital. Instalamos el software, peleamos por conseguir Internet, empezamos a registrar datos, y después de tres años descubrimos, por ejemplo, que teníamos una alta tasa de neumonías asociadas al uso de respiradores mecánicos. Eso nos permitió analizar cuáles eran los gérmenes más frecuentes implicados y armar esquemas de tratamiento para mejorar la situación”, explica la Dra. Forciniti, quien destaca como factor crucial la interacción y asesoramiento constante con el equipo creador del software VIHDA, y añade agradecida que el programa es gratuito, fácil de utilizar, y tremendamente útil: “Desde que empezamos a vigilar sabemos qué cosas hacemos mal, y lo podemos demostrar con cifras concretas y tangibles. Para tomar decisiones que salven vidas es necesario contar con un registro que evalúe día a día cómo vamos, y corrijamos el rumbo a tiempo”.

### VISIBILIDAD: UNA FUNCIÓN DE LOS PREMIOS EXCELGOB

“Te voy a contar algo que me ocurrió ayer mismo”, explica por teléfono María Isabel Mejía Jaramillo, directora general del Programa Gobierno en Línea de Colombia. “Ayer me escribió el director de gobierno electrónico de Perú diciendo: ‘María Isabel, vi que dieron un premio excelGOB a un programa colombiano de registro de accidentes de tráfico. Aquí en Perú querríamos hacer algo parecido ¿tienes algún contacto?’. Yo le dije quien desde el Ministerio de Salud lidera el proyecto, y me consta que ya están compartiendo experiencias”.

*Si en una carrera eres de los primeros en cruzar la meta te premiarán con una medalla. Y tranquilo, ya puedes dejar de correr; la competición ha terminado. La filosofía de los premios excelGOB es muy diferente: te premian para confirmar el buen hacer de tu trabajo pero... ¡ni se te ocurra detenerte! El objetivo no es reconocer lo conseguido hasta el momento, sino motivarte a continuar.*

*Pregunta: En Latinoamérica el gobierno electrónico es joven y le falta mucho camino por delante. Sin embargo, Brasil es uno de los países donde su desarrollo está más avanzado ¿en qué etapa de la vida se encuentra, diría que ha superado ya su infancia?*

Rogerio Santana: Sí, yo creo que hemos incluso superado la adolescencia y llegado a nuestra madurez. Ya no tenemos discusiones sobre si es importante o no, ni sufrimos inseguridades pueriles, ni dudas acerca de si podremos implantarlo de manera efectiva... Ciertamente nos falta camino por delante, pero ya tenemos una personalidad formada y sólida. Ahora se trata de mejorar la calidad de los servicios.

*P: ¿Cuáles?*

R.S: Muchos! Por ejemplo, una línea de trabajo muy activa en estos momentos es mejorar la accesibilidad de personas con dificultades visuales, problemas motores... para que puedan utilizar las herramientas con mayor eficiencia.

*P: Y de lo hecho hasta el momento, ¿de qué se siente más satisfecho?*

R.S: Un aspecto en que hemos insistido mucho desde hace ya seis años, siendo de los primeros en Latinoamérica en abordarlo, es la interoperabilidad de los sistemas gubernamentales. Nuestro gobierno también es líder en comercio electrónico. En la actualidad las compras gubernamentales por subasta inversa (un sistema de compra pública en el que el ganador es la empresa que ofrece el precio más bajo, a partir de unas determinadas especificaciones) han superado los 10 mil millones de dólares, mucho más que todo el comercio electrónico privado, y yo diría que el resto de compras electrónicas en Latinoamérica. Esto era impensable hace 5 años. Pero todavía hay mucho margen de mejora.

*P: ¿En qué sentido?*

R.S: La interoperabilidad es un gran desafío porque en ocasiones implica cambiar los cimientos del edificio, de los propios sistemas estructurales del gobierno.

*P: ¿Nos puede dar un ejemplo?*

R.S: Un caso particular sobre el que estamos trabajando es el siguiente: El estado general de Brasil realiza transferencias de dinero a los estados, municipios, sociedades, organizacio-

***“La madurez del gobierno electrónico llega solucionando problemas sociales.***

***Si no se hace, pierde crédito e interés político”***



nes sin ánimo de lucro... y esto cada ministerio lo hace con varios sistemas diferentes. Estamos trabajando para conseguir la unificación en un único sistema que pueda hacer todas las transferencias automatizadas e integrar todas las herramientas de pago de los diferentes ministerios. Estamos hablando de volúmenes enormes. Es muy complejo, pero ofrecerá a la sociedad brasileña una transparencia completa de todo lo que se hace con sus recursos.

*P: Transparencia. Un aspecto clave, ¿verdad?*

Para mí es trascendental. Y le hemos dedicado muchos esfuerzos; tenemos un portal muy bien armado, toda la parte de compras es transparente, los funcionarios públicos utilizan una tarjeta de pago... por eso hoy en los marcos internacionales Brasil es el quinto país del mundo en transparencia. Cualquier ciudadano tiene los elementos para poder hacer presión y exigir que el funcionario haga su trabajo.

*P: ¿Cómo ve la situación global del gobierno electrónico en Latinoamérica?*

R.S: Yo diría que hay 3 grupos diferentes de países. Algunos como Chile, Colombia, México, Brasil, y en algunos aspectos Argentina, están en plena madurez y trabajando a muy alto nivel. Luego hay un grupo como Uruguay, Venezuela, Ecuador, Costa Rica que quizás van un poco por detrás pero avanzan a buen ritmo haciendo proyectos realmente interesantes. Y también hay un grupo grande que está en una fase más inicial, sin todavía una estructura bien definida ni gobiernos que le den al asunto suficiente importancia.



*P: ¿Qué papel debe jugar según usted la Red GEALC?*

R.S: Aquí me gustaría hacer una reflexión. Dada la complejidad del mundo y la velocidad a la que cambia, debemos tener una visión muy amplia cuando se habla de gobierno electrónico. Necesitamos fortalecer espacios comunes de difusión del conocimiento, con herramientas para compartir información, crear comunidades especializadas, fortalecer la cooperación, compartir experiencias exitosas que puedan ser generalizadas... Independientemente de si eres Brasil, EEUU, o cualquier otro país, es fundamental tener en mente que la cooperación es parte de nuestras herramientas de trabajo. Y para esto, la Red GEALC es fundamental. Pero además, si realmente queremos ser un continente más integrado, tal integración va a empezar necesariamente por los sistemas de información, por la gestión de las fronteras, movilidad entre países... los sistemas de información deben estar interoperados. La Red está en una posición estratégica para poder ser un espacio de integración y construcción política.

*P: ¿Qué más le pediría a la Red?*

R.S: Es difícil de decir, porque el factor a analizar no es la Red en sí, sino la decisión de explotarla al máximo. Debemos asegurar que los ejecutivos principales estén presentes, se hagan sugerencias, negociaciones de la participación... Las herramientas no suelen ser el problema, sino la actitud sobre ellas. En ocasiones se debe luchar por el liderazgo e ir en búsqueda de resultados. Necesitamos pasar del mundo de las palabras al mundo del trabajo.

*P: Por su tono parece como si estuviera pensado en algo diferente...*

R.S: (risas) Sí. Me recuerda al *e-Ping* que desarrollamos en Brasil.

*P: Muy exitoso. Recuérdenos qué es.*

R.S: Es un conjunto de normas y directrices técnicas para asegurar que los sistemas gubernamentales interoperen entre sí. Y efectivamente ha sido muy exitoso; pero construirlo no fue en sí lo más costoso. Todo el mundo puede hacerlo. La clave fue conseguir que se volviera una realidad. Esto es lo más complicado, y es en lo que hemos tenido una lucha constante durante los últimos 5 años. No basta hacer un documento. Tiene que estar actualizado, hacer que todo encaje, e implicar a muchas

***“Si realmente queremos ser un continente mas integrado, debemos empezar necesariamente por los sistemas de información. La Red GEALC está en una posición estratégica para poder ser un espacio de integración y construcción política.”***

personas. Nosotros tuvimos la participación de audiencias públicas, cooperación con otros países,... la gran virtud de un patrón de interoperabilidad como el *e-ping* es tornar más simple un ambiente cada vez más complejo

*P: ¿Se podría exportar?*

R.S: Claro que sí! Nosotros nos fijamos en los casos británicos y australiano. Cualquier país puede implantarlo, y de hecho debería hacerlo, pero de nuevo lo importante es generar la confianza del gobierno. Este es el principal problema en Latinoamérica, porque muchos países demuestran buena voluntad, pero no tienen el empaque político para asegurar que esto salga adelante.

*P: ¿Qué diría a sus compañeros de otras regiones?*

R.S: Solidaridad en la dureza del trabajo. Porque no es simple, es una lucha continua por mejorar la realidad del gobierno electrónico. También diría que la madurez del gobierno electrónico llega cuando se ve a éste solucionando problemas sociales. Si no lo hace, pierde crédito e interés político.

*P: Ustedes se quejan mucho, pero comparado con otros aspectos de la sociedad, el gobierno electrónico ha experimentado avances considerables y bastante rápidos.*

R.S: Yo veo dos partes, una fácil y otra que cuesta mucho. Lo que funciona bien es todo aquello que se dirija a mejorar la recaudación del estado. Si usted quiere implantar tasas, conseguir más dinero, cobrar intereses... no encontrará resistencia y le será muy sencillo de hacer, porque se puede probar que es más barato y eficaz. La parte difícil llega cuando al estado le toca poner de su bolsillo, pagar créditos sociales, hacer charlas para estimular la crítica de la sociedad, asegurar derechos de los ciudadanos... aquí es donde hace falta presionar mucho, en asegurar el gobierno electrónico como un espacio de justicia social, directamente relacionado con el bienestar de la ciudadanía.

*\*Rogelio Santanna dos Santos es el Secretario de Logística y Tecnología de la Información, del Ministerio de Planificación, Presupuesto y Gestión de Brasil*

*Pregunta: La Red GEALC se gestó hace poco más de 5 años a partir de una actividad desarrollada en Chile en la que estuviste plenamente involucrado, ¿nos puedes explicar cómo nació la Red?*

Patricio Gutiérrez: En el año 2003 yo estaba en el Ministerio de Secretaría y Finanzas de la Presidencia coordinando la oficina de desarrollo de gobierno electrónico, y nos planteamos desarrollar un taller junto con la OEA y el Instituto para la Conectividad en las Américas. Invitamos a políticos y responsables técnicos de 15 países de la región, y pasamos una semana entera, reunidos hablando de gobierno electrónico. La verdad es que logramos una muy buena acogida, pero nosotros nunca nos plantamos que esa podría ser la semilla de una futura Red de gobierno electrónico en Latinoamérica. Fue hablando con Miguel A. Porrúa de la OEA, cuando vimos que ese encuentro podía ser mucho más que un simple taller de aprendizaje.

*P: ¿En qué sentido?*

P.G: De hecho al final del encuentro vimos que la parte más débil había sido la propiamente técnica. Para lo que más nos sirvió el taller fue para desarrollar habilidades blandas como la coordinación, el intercambio de ideas, y elucubrar planes de cooperación futuros. Lo más importante que logramos fue fortalecer un grupo de personas que representaban a diferentes países, deseosos de intercambiar conocimiento y que iban a desarrollar colectivamente lo que terminaría siendo la Red GEALC. También fue muy positivo que 6 meses después organizáramos una segunda actividad en Perú con el apoyo de la OEA, ya que en muy poco tiempo generamos interés, empezamos a establecer colaboraciones horizontales, y la Red fue estableciéndose como un referente siempre que alguien quería hablar de gobierno electrónico en Latinoamérica.

*P: Chile jugó un papel fundamental en muchas de estas primeras colaboraciones...*

P.G: Sí, tuvimos un rol importante. En el 2004 en Chile ya habíamos desarrollado los típicos proyectos de gobierno electrónico, como un portal del ciudadano, pagos de impuestos por Internet, temas de desarrollo de información en el ámbito educativo... y recibimos a muchos países que querían conocer nuestra experiencia.

***“Nosotros nunca pensamos que el taller internacional que organizamos en Chile iba a ser la semilla de la Red GEALC. Fue la OEA quien vio que ese encuentro entre quince países deseosos de compartir información podría desembocar en algo más importante”***



*P: ¿Por qué Chile estaba ya tan avanzado en ese momento?*

P.G: Nosotros lo asociamos al compromiso político planteado por el presidente Ricardo Lagos en el 2000 sobre el desarrollo generalizado de Internet. Hubo un compromiso exquisito del presidente y una claridad de mensaje en que el futuro de los países en los siguientes años iba a depender del desarrollo de Internet. Ricardo Lagos creó una institucionalidad, una voluntad, y nosotros aprovechamos para ir fortaleciendo este asunto junto con otras iniciativas que estaban siendo planteadas por otras instituciones en ese momento. Es decir, había compromiso político y proyectos prácticos en marcha que eran jardines donde mirar.

Hoy en día, hablar de gobierno electrónico en Chile es hablar de algo muy bien consolidado que todos deben desarrollar obligatoriamente.

*P: ¿No tenéis retos pendientes?*

P.G: ¡Sí, claro! Por ejemplo estamos trabajando en un proyecto de interoperabilidad del sector público; una plataforma transversal para que no se le pida al ciudadano o empresas documentos e información que ya estén en poder de otra institución. Con esto reduciremos los costes de transacción. De alguna manera la primera fase fue tecnificar los ministerios y desarrollar en vertical asuntos como educación, ámbito de trabajo, de previsión... ahora nos movemos a otro estadio en el que queremos tecnificar las relaciones que deben existir en el interior del sector público para hacerse cargo de la relación con la empresa y el ciudadano.

***“Estar cenando o tomando algo te da un espacio de mayor confianza para preguntar abiertamente sobre temas determinados, y crear una relación de entendimiento que desemboca en colaboraciones futuras”***

*P: Posiciónate mentalmente hace 5 años, cuando gestasteis la Red. Respecto lo que en ese momento te imaginabas que podría ser la Red GEALC al cabo de 5 años, si lo compararas con la realidad actual, ¿qué te ha sorprendido gratamente y qué te ha decepcionado?*

P.G: Sorprendido gratamente es que a pesar de tener ya 5 años la Red sigue viva. En ese momento no pensé que podría durar tanto tiempo, porque cambian muchas cosas: presidentes de países, personas a cargo del tema..., y la Red sobrevive. Esto me sorprende y lo asocio al trabajo constante de la OEA, el IDRC/ICA y el BID en mantener su estructura, al esfuerzo en que la Red se comprenda como un agente habilitador y de referencia para la región. Ha ido más lejos de lo que yo esperaba. Luego, ¿qué es lo que todavía no pasa y debería suceder? Pienso que todavía falta incorporar más gente. El gobierno electrónico ahora es mucho más que las personas a cargo en los países socios de la Red. Hay más actores involucrados que a esta altura deberían estar dentro de la Red, y todos nos beneficiaríamos de su conocimiento. Debemos incorporar otros perfiles y colaborar en nuevos temas. Veo oportunidades que se están perdiendo.

*P: ¿Qué le pedirías a los próximos 5 años de la Red?*

P.G: Yo le pediría más actividad en ciertos asuntos relevantes para los países que están más avanzados. La Red funciona muy bien para los países que empiezan, pero falta que aporte valor a los que estamos en estadios más desarrollados. Lo que para alguien es relevante, para ti puede ya no serlo, y como la Red se mueve por mayorías y consenso, se abordan asuntos que preocupan al 80%, pero el otro 20% no está tan satisfecho. Esto es un inconveniente.

*P: ¿Estás reivindicando más servicios para este 20% porque es el que está tirando fuerte?*

P.G: Sí, la existencia de la OEA y el BID, que están en relación con otros países avanzados, pueden darnos más valor.

*P: ¿Como cuáles?*

P.G: A mi me gustaría una mayor participación de Estados Unidos. Es incomprensible que en un proyecto como la Red GEALC con la participación de organizaciones del sistema interamericano donde está presente Canadá, México... es decir toda América del Norte, EEUU no esté integrado ni representado. Y para los que estamos un poquito más adelante tiene mucho a aportar. Para nosotros sería muy bueno.

*P: ¿Recuerdas alguna experiencia que te haya marcado?*

P.G: Recuerdo una actividad en el 2005 con cinco o seis países del Caribe de la zona inglesa, en el que percibí las diferencias entre los hispanoparlantes y el sistema anglosajón.

*P: ¿Crees que el idioma es una limitación?*

P.G: Absolutamente, y se ve caracterizado en las reuniones. Los eventos son importantes para las relaciones posteriores. En la medida que tú generes un buen entendimiento con un par de otro país, se refuerza la relación institucional. Y eso se consigue fuera del entorno formal en el que debes mantener la compostura y ser políticamente correcto. Estar cenando o tomando algo te da un espacio de mayor confianza para preguntar abiertamente sobre temas determinados, y crear una relación de entendimiento que desemboca en colaboraciones futuras. Y estas interacciones sociales cuestan más con la gente del Caribe.

***“Lo que más me sorprende de la Red es que tras cinco años sigue viva. Yo lo asocio al trabajo constante de la OEA, el IDRC/ICA y el BID en mantener su estructura, al esfuerzo en que la Red se comprenda como un agente habilitador y de referencia para la región”***

*P: ¿Es una línea en la que se debe trabajar más?*

P.G: Sí, pero es difícil. Hay esfuerzos en utilizar ambos idiomas, como traducciones simultáneas. Pero al haber una separación natural por la barrera idiomática, no hay un mayor espacio de coincidencia con los países caribeños. En general los hispanohablantes se sienten forzados a hablar inglés, y no los del Caribe a expresarse en algo tan extraño como el español. También se debe trabajar en esta dirección.

\*Patricio Gutiérrez González es asesor de la Estrategia Digital de Chile y Consultor Internacional en temas TIC, ex Secretario Ejecutivo de la Estrategia Digital y ex coordinador de Gobierno Electrónico del Ministerio Secretaría General de la Presidencia de Chile.

## LA VIDA EN UN TALLER. COMIENZO DE LA PARADOJA

### “FORMACIÓN: CONVENCER EN LUGAR DE IMPONER”

*En los últimos dos años Colombia ha formado a más de 1500 personas en el ámbito del Gobierno en línea. Su motivación: la transformación del estado debe empezar desde quienes lo constituyen.*

Diana Piedad es una de estas 1500 personas. Desde su oficina en la Agencia Presidencial para la Acción Social explica que la capacitación en gobierno en línea le mostró que las TIC son parte vital para optimizar los procesos internos de la entidad, lograr mayor eficiencia y ser más transparentes, pero reconoce que la principal lección fue asimilar que “todos los esfuerzos de los gobiernos en este sentido tienen como único fin brindar una mejor atención al ciudadano”.

No es sólo teoría o palabras bonitas. Diana aplicó directamente sus conocimientos al proyecto *Red Juntos* cuyo objetivo es mejorar las condiciones de vida de las miles de familias que se encuentran en situación de extrema pobreza: “Desarrollamos un sistema de información web donde se capturaba la información de las familias beneficiarias en cualquier parte del territorio nacional. Dos millones seiscientas mil familias se han inscrito ya al programa Familias en Acción, y estamos ayudándolas de manera mucho más efectiva”, añade Diana.

### LA RESISTENCIA A DESAPRENDER

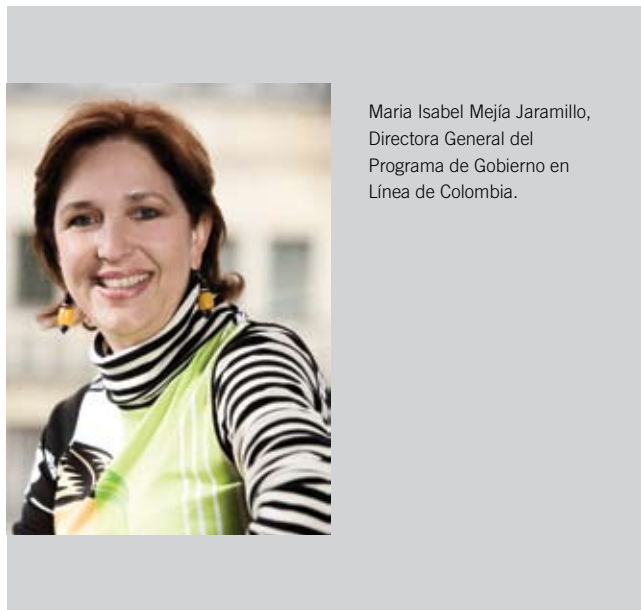
Y es que este cambio de mentalidad es uno de los objetivos que reclaman la mayoría de involucrados en el gobierno electrónico.

El filósofo Thomas Kuhn estableció en su obra “La estructura de las revoluciones científicas” que el verdadero avance intelectual no llega cuando los nuevos descubrimientos *añaden* más información, sino cuando éstos fuerzan a *romper* con el conocimiento anterior. La sustitución de una idea antigua por otra nueva es el cambio de paradigma. Y esto, según el filósofo francés Jacques Derrida, es tremendamente costoso para el cerebro humano.

Para nosotros es relativamente fácil aprender algo nuevo, pero nos cuesta horrores desaprender algo viejo que teníamos muy asumido.

### FORMACIÓN ANTE EL CAMBIO DE PARADIGMA

Por eso el convencimiento ante el nuevo paradigma que implica el comercio electrónico es uno de los pilares a partir de los que se construyen los cursos ofrecidos por la Red GEALC. “Uno de los frentes en la estrategia de gobierno en línea de Colombia es formar a los funcionarios públicos. Sabemos que para la transformación del estado se requiere empezar capacitando y mentalizando a los trabajadores estatales, que son quienes de-



Maria Isabel Mejía Jaramillo,  
Directora General del  
Programa de Gobierno en  
Línea de Colombia.

berán soportar esta transformación”, explica Maria Isabel Mejía Jaramillo, Directora General del Programa de Gobierno en Línea que formó a 810 funcionarios colombianos en el 2007, y otros 810 en el 2008, mediante el curso de la OEA “Introducción a la formulación de estrategias de gobierno electrónico”. Diana Parra, Directora de Apropriación en el Programa de Gobierno en Línea resalta: “Es el mejor curso introductorio que existe en América Latina. Nosotros hicimos una versión con contenidos adaptados a Colombia que fue muy exitosa, y ahora participamos activamente en el diseño de cursos online”. Ambas coinciden que la clave del éxito es conseguir primero cambiar la mentalidad del funcionario público, generalmente demasiado ensimismado en aplicar la tecnología a la mejora de los propios recursos internos de la administración, y convencerles que el objetivo final es ser eficiente, pero también transparente y mejorar el bienestar y servicio a los ciudadanos. “Y eso se logra a base de capacitación, de mostrar casos de éxito, de sensibilización, de realizar proyectos prácticos... y de quitarle los miedos!” añade María Isabel, recordando que uno de los prejuicios y fuente de resistencia más habituales con que se encontraban era el temor a perder el trabajo, pensar que los sistemas de información van a reemplazar a las personas. “Todos los estudios demuestran que eso no es así, que los lugares de trabajo se mantienen y se transforman en tareas más estratégicas. Quizás desaparezca una ventanilla física, pero todavía tenemos que atender al cliente con otros medios, ya sean correos electrónicos, teléfono o información web de calidad. Y para ello debemos formar y reciclar a los trabajadores.”

## LA PARADOJA DE LOS TALLERES PRESENCIALES

A primera vista, la realización de talleres presenciales en los que se deben cuadrar agendas, realizar viajes y multiplicar gastos puede parecer una paradoja cuando se habla de gobierno electrónico y aplicar las nuevas tecnologías a mejorar la eficiencia de procesos.

“Puede ser”, opina el Uruguayo José Clastornick, Director Ejecutivo de la Agencia para el Desarrollo del Gobierno de Gestión Electrónica y la Sociedad de la Información y del Conocimiento (AGESIC), “y sin duda debemos buscar herramientas virtuales para encontrarnos. Vía videoconferencia por ejemplo. Pero no podemos obviar el componente cultural que hace que el intercambio cara a cara sea mucho más productivo”.



José Clastornick, Director Ejecutivo de la Agencia para el Desarrollo del Gobierno de Gestión Electrónica y la Sociedad de la Información y del Conocimiento (AGESIC) de Uruguay.

Alicia Avendaño, Responsable de Gobierno Electrónico de Costa Rica lo tiene clarísimo: “Sin el Taller que organizamos el 2007 no hubiéramos establecido el convenio con Colombia ni conseguido el apoyo de Chile. Hay maneras muy prácticas de comunicarte cuando tienes algo concreto de lo que hablar, pero las ideas nuevas y los lazos se maduran en persona, cenando, tomando café o compartiendo charlas en ambientes relajados”. Para Alicia, el taller de Interoperabilidad que tuvo lugar en Costa Rica fue un éxito a muchos niveles diferentes “Es una capacitación para los asistentes pero también para los ponentes, que aprenden de las experiencias presentadas por otros. Además, sin el apoyo de la OEA, el BID y el IDRC/ICA a través de Red GEALC, en un país como el nuestro nunca hubiéramos podido juntar a tantos expertos de países tan

avanzados, o al viceministro de Brasil con quien ahora tenemos apoyos. Los encuentros presenciales y la propia existencia de la Red GEALC nos permite fijarnos en el camino seguido por otros estados más avanzados y aprender de las lecciones que ellos han extraído”.



Domingo Tavárez Director Ejecutivo de la Oficina Presidencial de Tecnologías de la Información y la Comunicación de la República Dominicana.

***“La Red ha conseguido que el debate se eleve a nivel ministerial, y esto genera un empuje que se traslada a otros sectores y crea una nueva cultura frente al uso de la tecnología para el desarrollo de un estado. Éste es un cambio fundamental en las agendas de los países latinoamericanos”***

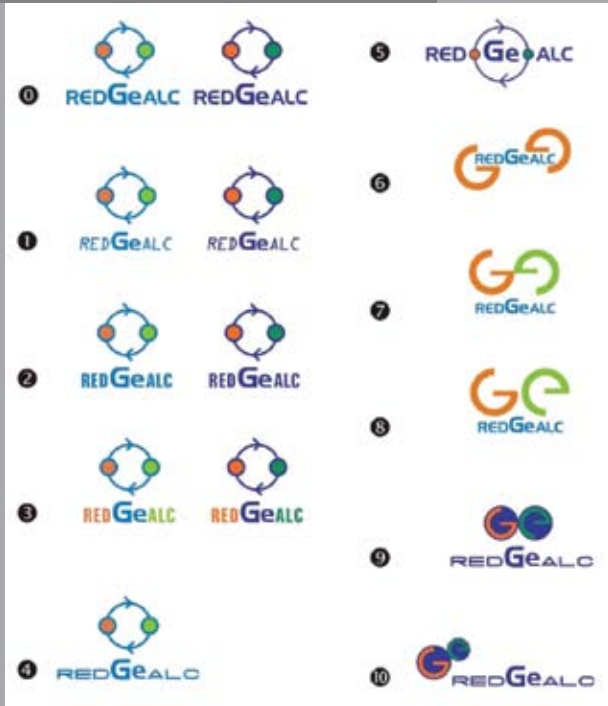
Preguntando por la importancia de las reuniones anuales, Domingo Tavárez Director Ejecutivo de la Oficina Presidencial de Tecnologías de la Información y la Comunicación de la República Dominicana, expresa que la presencia por primera vez de los ministros responsables de gobierno electrónico en la reunión anual de la Red GEALC del pasado 5 y 6 de marzo del 2009 “fue un hito. La Red ha conseguido que el debate se eleve a nivel ministerial, y esto genera un efecto de promoción, de empuje, que se traslada a otros sectores y crea una nueva cultura frente al uso de la tecnología para el desarrollo de un estado. Éste es un cambio fundamental en las agendas de los países latinoamericanos.

## EL LOGO DE LA RED GEALC

SU PROPIO DISEÑO REPRESENTA LA PRIMERA EXPERIENCIA EXITOSA DE COLABORACIÓN ENTRE LOS MIEMBROS DE LA RED

En Agosto de 2004, los representantes de los dieciséis países que en ese momento integraban la recién nacida Red GEALC recibieron en sus correos electrónicos las siguientes propuestas del logo que iba a simbolizar su unión:

1 Gráfico 1. Once propuestas presentadas para la selección por votación



Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Paraguay, Perú, República Dominicana, Uruguay y Venezuela votaron por sus favoritos. El diseño 8 obtuvo cierta ventaja, pero algunos países coincidieron con el mismo comentario crítico: ninguno de los logos transmitía el concepto de red de colaboración ni representaba al conjunto de América Latina y el Caribe. Colombia tomó la iniciativa y generó una nueva propuesta que envió de vuelta a sus colegas de la red:

Gráfico 2. Primera contrapropuesta presentada por Colombia

2



3 Gráfico 3. Segunda y tercera contrapropuestas



4

El 26 de Octubre 2004 se anunció al ganador, y el primero de Noviembre el sitio web de la Red GEALC salió al aire con el logo escogido mediante el primer trabajo de colaboración entre todos sus miembros.

# PROYECTANDO EL FUTURO DE LA RED\_05



## LA NUEVA CULTURA

*Dos de los principales visionarios en materia de gobierno electrónico en Latinoamérica, la Ministra de Comunicaciones Colombiana María del Rosario Guerra, y el Secretario de la Presidencia para la Innovación Gubernamental de Panamá Gaspar Tarté, intercambian con esta publicación de la Red GEALC sus reflexiones sobre los logros cosechados en la región, las carencias remanentes, y las esperanzas de futuro. Pero sobre todo, acerca de la lentitud pasmosa del cambio cultural respecto al tecnológico.*

## DIÁLOGO ENTRE GASPARTARTÉ Y MARÍA DEL ROSARIO GUERRA

*María del Rosario Guerra:* Mirando los reportes internacionales vemos que el gobierno electrónico en América Latina está en su juventud, pero con la efervescencia y entusiasmo propios de esta edad. Esto es muy positivo y no debemos pararlo. Para la mayoría de países de la región el gobierno en línea ya es parte de la agenda pública y política, y pueden mostrar avances en este sentido. Yo creo que estamos en una senda muy constructiva para hacer del gobierno electrónico un pilar en conseguir mayor transparencia y eficiencia en las administraciones públicas de Latinoamérica. Y esto es una gran satisfacción.

## **“La Red debería impulsar plataformas regionales conjuntas, trascender fronteras y promover la interoperabilidad global entre los países de América Latina”**

**Gaspar Tarté:** Estoy de acuerdo, pero yo siento que en muchos de nuestros países lo que estamos haciendo es simplemente implantar alta tecnología en sistemas obsoletos anclados en el pasado que ni siquiera deberían existir. Muchas veces nos vamos por la idea de modernizar y digitalizar trámites, sin de verdad cambiar el paradigma anterior.

**M.R.:** Sí, a menudo ponemos en línea la misma normatividad, y no logramos romper el cordón umbilical de las gestiones convencionales. Todavía no hemos cambiado la mentalidad normativa.

**G.T.:** Es como pretender modernizar un sistema de trenes y poner sólo nuevas turbinas en el motor. Nos estrellaremos en la primera curva. Debemos cambiar el tren completo.

**M.R.:** Consolidar infraestructuras es fundamental. Pero también debemos lograr un buen ancho de banda, conectividad, capacitación, y diseñar mejores plataformas de interoperabilidad.

**G.T.:** Falta muchísima interoperabilidad, porque el ciudadano no tiene un único punto de contacto; generalmente se le envía de un sitio a otro. No estamos a cero, pero tenemos un largo camino por recorrer en términos de conseguir que los gobiernos se acerquen al ciudadano común, y los portales electrónicos sean amistosos y fáciles de utilizar.

**M.R.:** Debemos luchar por generalizar el uso de estas tecnologías en todas las administraciones públicas.

**G.T.:** Los gobiernos hay que reinventarlos. El gobierno electrónico es más sobre gobierno que sobre electrónico. Nosotros en Panamá diseñamos el sistema PanamáEmprende con la filosofía de eliminar trámites en la apertura de una empresa. Cuando empezamos nos hacíamos siempre tres preguntas: ¿el trámite se necesita?, ¿el trámite se necesita?, y ¿el trámite se necesita?. En ese momento para abrir un negocio en Panamá se necesitaban cerca de 2 meses y 55 pasos. Hicimos un estudio financiado por el BID y vimos que la mitad de los posibles empresarios abandonaban el proceso antes de terminarlo. Es decir, o no lo abría o lo hacía de manera ilegal. Al ver eso, bajamos de 55 pasos a 8. Y después pensamos... ¡un solo paso! Nos dimos cuenta que el trámite está basado en la desconfianza,



en el control previo, y nosotros lo pasamos al control posterior. Es decir: eliminamos trámites para abrir un negocio, pedimos al ciudadano una declaración jurada diciendo que cumple con todo, y hacemos el control después. Y si no cumple, le cerramos el negocio. Pero yo quiero que lo abra inicialmente. Mi crítica es que estamos cogiendo trámites de hace 50 años y los estamos poniendo en línea. Esto es un error. Necesitamos un nuevo enfoque filosófico.

**“Uno de los errores que cometemos es dejar viva la opción manual una vez hemos implementado el sistema en línea. Hay que cambiar sin miedo, porque si no el avance es muy lento.”**

**M.R.:** Pero no es tan sencillo, porque implica un cambio de mentalidad muy fuerte, y venimos de culturas donde las decisiones individuales son muy importantes. Los trabajadores de la administración pública están acostumbrados a hacer valer su poder en términos del visto bueno o negación de un tema. Este cambio de cultura en nuestros países es más difícil porque muchos de los funcionarios no han sido elegidos por un proceso de meritocracia sino por designación política, y tenemos que dar a entender que lo que cuenta es un buen servicio al ciudadano. Es complejo.

**G.T.:** Es como encontrarte un pequeño árbol en el patio de tu casa, ir a arrancarlo, y descubrir de golpe que las raíces son largas y están enredadas en las tuberías del suelo.



## **“Los ciudadanos también tienen que cambiar de mentalidad y aprender que se puede hacer gestiones sin tener a una persona delante”**

**M.R:** Llevamos una década intentando cambiar una cultura centrada en la tradición del funcionario público en tomar decisiones y atender al ciudadano directamente. Pero los ciudadanos también tienen que cambiar de mentalidad y aprender que se puede hacer gestiones sin tener a una persona delante.

**G.T:** Totalmente cierto. Nos obcecamos con la administración y no es un problema sólo del gobierno. En el sector privado también hace falta innovación y reinención. A veces puedes ir a comprar un electrodoméstico y vas con la copia amarilla aquí y la rosada allá... educar y dar confianza en la cultura digital es muy importante. En los peajes de las autopistas de Panamá se puede pagar con tarjeta o dinero. Si llegas en hora punta, la de dinero tiene unas filas enormes: la gente no tiene cultura digital.

**M.R:** Sí, la formación y capacitación a niveles diferentes resulta trascendental, y debemos acompañar siempre los proyectos con componentes de educación para que poco a poco se vaya incorporando esta cultura.

**G.T:** No sé si poco a poco... para mí uno de los errores que cometemos es dejar viva la opción manual una vez hemos implementado el sistema en línea. Yo creo que hay que cambiar sin miedo, porque si no el avance es muy lento.

**M.R:** Hay que evolucionar, pero dando tiempo al cambio de cultura. En Colombia a veces hemos presionado demasiado, queriendo cambiar rápido sin capacitar, informar, probar, validar... y no ha funcionado bien. Si presionamos mucho en un proceso podemos abortar los cambios y hacer que el ciudadano no nos siga. Debemos acelerar, pero paso a paso y de manera sólida, sin precipitarnos.

**G.T:** En Panamá fuimos muy criticados cuando forzamos a hacer el proceso de PanamaEmprende sólo en línea. Nos decían que mucha gente no tenía Internet, o que no sabía utilizarla... Fue traumático, pero duró 60 días. Ahora nadie lo critica, y en 6 meses se abrieron 30.000 empresas por Internet. Lo mismo ocurrió en el Ministerio de Educación con el concurso de los miles de maestros que se asignan cada año. Era un proceso engorroso y lleno de corrupción. Cuando decidimos implantarlo en línea uno lo hizo con su sobrina desde su propio pueblo, otro en un café Internet con un amigo... Al final, todo el mundo lo hizo, y los maestros en una encuesta reflejaron estar sumamen-

te agradecidos. Por supuesto este trabajo no es fácil, y sólo se puede conseguir con el apoyo decidido del gobierno.

**M.R:** Hay que dedicar recursos, y eso cuesta. Pero no debemos percibirlo como un gasto sino como una inversión para mejorar las prestaciones. No hay nada más gratificante para una Ministra de Comunicaciones que ver cuanta plata y tiempo ahorra la gente cuando empieza a hacer trámites en línea. Y efectivamente, esto mismo ocurre en el ámbito empresarial, donde muchas de las barreras al incremento de competitividad tienen que ver con la interlocución con instituciones públicas. Con las herramientas de gobierno electrónico podemos lograr un impacto tremendo en la región. Y aquí es donde la Red GEALC y la OEA tienen un rol muy importante, en permitir que se compartan las mejores prácticas y lograr que no decaiga el entusiasmo que todos tenemos. Podemos aprender muchísimo unos de otros.

## **“En Panamá fuimos muy criticados cuando forzamos a hacer el proceso de PanamaEmprende sólo en línea. Al principio fue traumático, pero duró 60 días. Ahora nadie lo critica, y en 6 meses se abrieron 30.000 empresas por Internet.”**

**G.T:** Cierto, no sólo es útil para los países “pequeños”. Nuestro proyecto PanamaEmprende fue en gran parte copiado de Chile Compra, pero luego incorporamos aspectos originales que pueden ser útiles a otros gobiernos. Independientemente de que haya países más avanzados, un país pequeño también tiene muchas cosas a ofrecer.

**M.R:** La Red GEALC debería impulsar plataformas regionales conjuntas, trascender fronteras y promover la interoperabilidad global entre los países de América Latina.

**G.T:** Sería ideal. Nadie ha tomado liderazgo en eso todavía, en establecer estándares que faciliten los trámites entre países. Y esto puede resultar más fácil para la Red GEALC que para otras organizaciones.

**M.R:** Sin duda la Red GEALC puede ser un punto de apoyo importantísimo para muchos otros proyectos. El gobierno electrónico es transversal y toca todas las esferas de la administración pública. Todos los países tenemos necesidades parecidas. Qué bueno que pueda haber un diálogo tecnológico donde se compartan estructuras y modelos que nos permiten avanzar como región.

## “EN BUSCA DEL SUPERORGANISMO: PROPIEDADES EMERGENTES DE LA RED GEALC”

Cuando al uruguayo José Clastornik, se le preguntó por algunas de las ventajas de la Red GEALC respondió: “continuidad en el tiempo y estabilidad frente a los cambios. Se pueden sustituir personas, o cargos, pero la Red ayuda a mantener una estructura sólida y las tendencias de trabajo. Es como una salvaguardia de continuidad que favorece al propio país”.

Efectivamente, como aseveró el director de la AGESIC, la robustez frente a alteraciones inesperadas es una de las propiedades de las redes complejas, definidas como un conjunto de elementos interactuando entre sí donde lo importante no son las características específicas de los integrantes del grupo, sino la maraña de conexiones que entre ellos se forman.

En los ecosistemas naturales la alteración repentina de una especie animal puede tener influencias imprevisibles en otras aparentemente no relacionadas, pero si el sistema global está bien interconectado, se autoregulará hasta volver a restablecer una situación de equilibrio. Esta capacidad de mitigar desastres es una de las características emergentes de las redes. Pero hay más.

El fenómeno Small World o mundo pequeño es otra cualidad de las redes complejas.

“Mira Patricio, estamos investigando un tema de registro civil, y vosotros en Chile tenéis mucha experiencia, ¿nos puedes poner en contacto con alguien?”, preguntó Diana Parra,

miembro de la Red GEALC en Colombia a su par en Chile. “En menos de una hora estábamos haciendo una videoconferencia con 4 personas”, explica Diana, reiterando que el flujo de información es uno de los grandes valores de la Red.

Cuanto mejor interconectada está una red, más fácil resulta encontrar un nodo que nos comunique directamente con un elemento que sin la existencia de la red nos quedaría muy lejano.

Pero el concepto sistemas complejos emergentes va mucho más lejos. No es sólo relacionarse, compartir, apoyarse; sino producir verdaderas novedades. La conocida frase “El todo es más que la suma de las partes” se refiere a que el conjunto de individuos puede generar unas propiedades que ninguno de ellos poseería nunca por separado. El cerebro con el que usted lee estas líneas es un claro ejemplo de sistema emergente; ninguna de sus neuronas individuales sabe quien es, pero de todo el enramado de sinapsis emerge una conciencia de individualidad, el yo. O fíjese en las hormigas; ninguna de ellas sabe construir un hormiguero, pero el conjunto sí posee este conocimiento global. Y sin que nadie lo haya diseñado.

La Red GEALC por el momento es un buen ejemplo de fenómeno Small World y de mecanismo para reaccionar frente a los cambios repentinos y mantener la robustez del sistema, pero... ¿tiene propiedades emergentes?

## ¿ALCANZARÁ LA RED GEALC EL ESTADO DE SUPERORGANISMO?

Edward Wilson es el padre de la sociobiología y posiblemente el entomólogo más famoso que existe. A lo largo de su extensa vida, el naturalista de Harvard ha pasado décadas estudiando el comportamiento de las hormigas y otros insectos sociales. Apasionado por la belleza y elegancia de las complejas sociedades que forman escribió el libro “Superorganismo”, en el que refleja cómo la colaboración altruista, la comunicación compleja y la separación de tareas entre comunidades de individuos hace que la colonia entera pueda ser vista como un único superorganismo, capaz de defender su supervivencia y evolucionar en función de los intereses globales de la comunidad que los contiene.

Durante una entrevista al programa televisivo REDES de Televisión Española a Edward Wilson se le preguntó si los humanos también éramos un superorganismo.

Se quedó pensando y dijo... “No! Nosotros formamos redes, colaboramos, nos relacionamos, constituimos comunidades, pero continuamos enfrascados en nuestra individualidad. No somos capaces de anteponer los intereses globales a los par-

ticulares, y dejar que emerja un bienestar común. Nuestras sociedades no son un superorganismo.”

Si nos fijamos en las palabras de Wilson,

vemos que el secreto para que la Red GEALC se comporte como un superorganismo es que la colaboración no sea sólo una estrategia para conseguir mejoras individuales, sino también una verdadera vocación de conseguirlo mediante el fortalecimiento del conjunto. Sólo de esta manera se conseguirá que el todo sea más que la suma de las partes, que los miembros de la Red GEALC cosechen éxitos inalcanzables por ningún país por separado.



Entras en su despacho situado en la séptima planta de la sede de la Organización de los Estados Americanos en Washington D.C., y tras intercambiar unas muy afectuosas palabras con él, el alma de la Red GEALC y coordinador del Programa de Gobierno Electrónico de la OEA te dice...

Miguel A. Porrúa: Antes de empezar la entrevista, déjame que te explique un caso que me ocurrió la semana pasada: Un conocido mío estaba solicitando un visado para ir a estudiar en un país europeo. Fue al consulado de Washington con un montón de papeles, y de repente le dijeron que desde hacía dos semanas había una nueva disposición que requería un sello de cierto organismo para compulsarlos. Tuvo que desplazarse a Anápolis con todos los papeles, hacer colas, volver... Esto, en la sociedad del siglo XXI, ¡ya no tiene sentido! Me pregunto a cuantos cientos de miles de ciudadanos les ocurre lo mismo cada día. Debemos mentalizar a los líderes políticos para que inviertan de manera decidida en la implantación del gobierno electrónico.

*Pregunta: Miguel, disculpa la osadía, pero yo hace 2 meses no sabía nada de gobierno electrónico. Y ahora, tras hablar con vosotros, conocer las experiencias exitosas en diferentes países y, sin ir más lejos, ojear este catálogo excelGOB que contiene 74 casos concretos en los que las TIC se han aplicado a educación, aduanas, sistemas judiciales, empresas, servicios sanitarios, de emergencias, impuestos... no puedo entender que todavía os toque convencer a los líderes políticos.*

M.P: Pues sí tenemos que hacerlo! Mira, yo conozco al Cónsul en cuestión y le pregunté por dicho trámite del visado. Él sí está convencido de que sería más eficiente hacerlo de manera electrónica, y estaría encantado de hacerlo de esa manera, pero no es a él a quien debemos convencer. A quien queremos llegar es al político que toma decisiones respecto a la asignación de recursos económicos, porque al final esto requiere una inversión en equipos, seguridad, expertos, aplicaciones... debemos convencer a todos los involucrados en que "pongan el euro donde ponen la boca".

Y no estoy hablando sólo de países individuales. Estoy pidiendo que los organismos internacionales y agencias bilaterales de cooperación dediquen parte de sus recursos a apoyar todavía más el desarrollo del gobierno Electrónico en la región.

*P: ¿Es aquí donde la Red GEALC encaja con la misión de la OEA?*

M.P: Encaja en el tema de gobernabilidad democrática. Una de las misiones fundamentales de la OEA es promover la gober-

nabilidad democrática en la región. Y la Red contribuye a este objetivo ayudando a modernizar tecnológicamente los estados y haciendo que los gobiernos sean más eficientes, transparentes, participativos, responsables y creíbles ante el ciudadano.

Pero no es sólo eso; en la región existe una verdadera necesidad de coordinación y colaboración que va más allá de las reuniones entre políticos. Estamos hablando de atender enfermos cuando están de viaje, de detener delincuentes, de prevenir desastres naturales, de colaboraciones académicas... de muchos aspectos que sí importan a la sociedad, independientemente de las diferencias que puedan existir entre políticos. En el ámbito del gobierno electrónico necesitamos una instancia regional de dialogo por razones tanto operativas como políticas.

*P: Disculpa de nuevo, pero parece que esta misión política va mucho más lejos de los motivos iniciales por los que nació la Red GEALC.*

M.P: Cierto. La Red se originó sin grandes pretensiones, con la visión de Chile de compartir con otros países lo que ellos habían logrado en gobierno electrónico. Inicialmente era un taller, una especie de club de directores de gobierno electrónico en la región que en ese momento compartían penas, problemas y angustias. Es la evolución y el diálogo constante lo que va haciendo surgir otra serie de necesidades, como por ejemplo en formar recursos humanos. En los 32 países de la región hay varios millones de funcionarios públicos, y el 80% no están preparados para trabajar de manera eficiente con las nuevas tecnologías. A todos ellos hay que formarlos, y no es fácil porque no hay tantos expertos que puedan hacerlo. Es decir; la Red GEALC nace como algo sencillo, pero en su camino los países van encontrando necesidades y evoluciona hasta algo mucho más ambicioso, con el objetivo de atenderlas.

*P: ¿Y en qué se va a transformar?*

M.P: Como coordinador de gobierno electrónico de la OEA, puedo transmitirte lo que nos gustaría desde esta organización. La Red GEALC tiene que ir más allá de ser una Red y convertirse en una instancia de trabajo sólida, estable, con más institucionalidad, y estructura organizada alrededor de temas de trabajo bien definidos. La Red debe transformarse en un Centro de Gobierno Electrónico en las Américas; un lugar de referencia al que puedan acudir los estados en busca de ayuda, orientación, apoyo, asesoramiento, y que disponga de una estructura operativa acerca de los principales temas de interés para sus miembros.

\*Miguel A. Porrúa es Coordinador del Programa de Gobierno Electrónico en la OEA.

*P: ¿Cuáles serían?*

M.P: Primero, investigación: generar conocimiento que permita tomar mejores decisiones. Segundo, la formación de miles de funcionarios públicos. Tercero, asesoramiento en diseño de planes y proyectos específicos. Cuarto, cooperación internacional para compartir expertos y soluciones. Quinto, fuerza política para mantener este tema en lo alto de la agenda política nacional e internacional. Y sexto, financiación. Esto es caro y requiere un esfuerzo inversor; no nos olvidemos que la tecnología es una herramienta, pero hay mucho trabajo de cambios de cultura corporativa, consultoría, rediseño, modificación de marcos legales... y esto necesita recursos.

*P: ¿Quién va a financiar este centro o esta nueva fase de la Red?*

M.P: De momento, los organismos internacionales como la OEA, el BID o el Banco Mundial son los que deben asumir la mayor cuota de responsabilidad, porque son los que tienen la visión regional. Luego pueden participar algunas cooperaciones bilaterales implicadas en el desarrollo regional, como la Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional o el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC), que es el principal financiador de la Red GEALC conjuntamente con el BID. También confío en que España canalice parte de sus recursos en este tema, porque apoyando la modernización de los gobiernos en Latinoamérica está apoyando todo lo que le gustaría potenciar en la región, como educación, información transparente, desarrollo científico y tecnológico, facilidad de crear empresas, más empleo, agilidad para generar visados, bajar los índices de corrupción, sanidad más efectiva... En una

segunda fase de este centro, los gobiernos deberán empezar a contribuir.

*P: ¿Hasta donde crees que esta "versión ampliada" de la Red GEALC se va a expandir, más allá de la parte técnica?*

M.P: Este es un debate interno que debemos tener. Ya estamos trabajando con ministerios de educación o de sanidad, por ejemplo. Pero nos enfocamos sólo a nivel de gobierno central y poder ejecutivo. No tenemos influencia en gobiernos provinciales, ni trabajamos con el poder legislativo o judicial. Vamos a ver hasta dónde queremos llegar con la Red, sin desvirtuar su razón de ser: un espacio de apoyo a los directores de gobierno electrónico de Latinoamérica y el Caribe.

*P: ¿Y Estados Unidos? Hay miembros que se preguntan por qué EEUU no forma parte de la Red GEALC. ¿Se incorporará en algún momento?*

M.P: No está en la Red porque inicialmente la Red nació con dinero para países en desarrollo, y EEUU no necesitaba ayudas económicas. Más bien era un contribuyente. Pero en la fase siguiente sí se incorporará. Es miembro de la OEA, del BID... sin duda debe estar presente en la próxima etapa de la Red.

*P: Miguel, ¿Cuál es tu sueño respecto al gobierno electrónico en la región?*

M.P: El sueño supremo sería que algún día el Centro de Gobierno Electrónico no llegara a necesitarse por lo bien implantado que esté en la región. Pero el sueño inmediatamente anterior, más realista, sería que todos los líderes y presidentes de nuestros países estuvieran convencidos de que esto es realmente importante, y aportaran los recursos necesarios para modernizar todos los estados de Latinoamérica y el Caribe.



"El mundo es plano" fueron las palabras de Silvana Rubino-Hallman, especialista en Modernización del Estado en el Banco Interamericano de Desarrollo, cuando se le preguntó por el impacto de la Red GEALC y por qué el BID estaba apoyando con tanta decisión dicho proyecto.

*Pregunta: Silvana, a qué te referías con la expresión "el mundo es plano"?*

Silvana Rubino-Hallman: Con esto (señala su iPhone sobre una mesa de la floreada cafetería del BID), ya no importa el lugar físico en el que te encuentres. Las nuevas tecnologías acercan relaciones y eliminan jerarquías; ¡Han achatado el mundo!. El desarrollo de las comunicaciones nos posibilita vivir casi virtualmente. No es algo completamente nuevo, pero la rapidez a la que está sucediendo y el acceso generalizado a la información le han dado una nueva dimensión. Ya no es algo que ocurre sólo en los lugares con condiciones económicas favorables. Estructuras como la Red GEALC contribuyen a acortar distancias entre países, instituciones, y el propio ciudadano.

*Pregunta: ¿Está acercándose América Latina a los países más desarrollados en materia de gobierno electrónico?*

S.R-H: Continúa por debajo del promedio, pero aquí hay algo que a mí me llama mucho la atención. Desde que el *World Economic Forum* empezó a compilar datos sobre la inserción de las nuevas tecnologías por países y sector, vimos que inicialmente eran las empresas quienes invertían más, intentando involucrar a gobiernos y ciudadanos. Pero según los datos más recientes ahora es el ciudadano el que tiene un grado de conectividad más alto! Y el gobierno continúa siendo el ancla que nos impide despegar, adoptar de manera intrínseca las nuevas tecnologías que, como se ha comprobado en otras regiones, resulta en un mayor desarrollo económico. Para mí saber que el ciudadano va por delante hace más urgente la necesidad de que los estados se conviertan en verdaderos usuarios modelos de las nuevas tecnologías.

*P: ¿El ciudadano lo pide, no?*

S.R-H: ¡Lo exige! La demanda ciudadana cada vez es más clara. Hay que colmar las necesidades de la población, porque si no, corremos un riesgo de alienación. Siempre decimos que las nuevas tecnologías nos permiten construir un gobierno más

eficiente, pero debemos observarlo principalmente desde el punto de vista de la relación estado-ciudadano. Los gobiernos tienen que ajustarse a la manera como operan sus ciudadanos, y no al revés. Las nuevas generaciones se comunican por otros canales (señalando de nuevo su teléfono móvil), y si no los incorporamos, nos estaremos distanciando de ellos.

*P: ¿Que hablen el mismo lenguaje tecnológico y por los mismos canales?*

S.R-H: Sí, pero debemos entender bien que el gobierno electrónico no es un proyecto tecnológico sino político. No es algo diferente de la reforma del estado, o la transformación de la gestión pública, ni de cómo prestamos servicios a los ciudadanos. Si lo utilizamos bien, es una herramienta poderosísima para hacer posible esta renovación de la que hablábamos y consagrar un gobierno de buena calidad que escuche, que articule la demanda, que la satisfaga, y que sea transparente y eficiente en el uso de recursos.

*P: ¿Son estos objetivos que comparte el BID, y el motivo por el que está dando un apoyo económico a la Red GEALC?*

S.R-H: El Banco decidió apoyar a la Red por su enorme potencial como proyecto de bien público regional y por su capacidad de generar grandes mejoras en el bienestar de la población. Es así como en 2005 y tras la solicitud expresa de los países, el BID se suma a la Red GEALC a través del Programa de Bienes Públicos Regionales y la Red se convierte en uno de los primeros proyectos de este Programa. Además, el BID es una de las organizaciones multilaterales que está más involucrada en los proyectos de financiamiento, asistencia técnica, y reforma del sector público en la región. Queremos buscar formas de seguir apoyando la Red, incorporar nuevas herramientas, promover el diálogo y la capacitación técnica.

*P: No te conformas...*

S.R-H: Claro que no! Estoy muy satisfecha con los logros de la Red, pero tenemos que ampliar el concepto de Red tecnológica y promover el diálogo a un nivel de decisión más alto. Es importante que los líderes políticos comprendan el poder de las herramientas tecnológicas desde el punto de vista estratégico, no sólo de ejecución. Esto es lo que les permitirá redireccionar recursos y priorizar las iniciativas que deban implantarse.

\*Silvana Rubino-Hallman es especialista senior en Modernización del Estado del Banco Interamericano de Desarrollo.

“La parte más difícil en gobierno electrónico viene en los próximos años” opina Ben Petrazzini, Manager del Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC) y del Instituto de Conectividad de las Américas (ICA); institución que 5 años atrás financió junto con la OEA el arranque del proyecto de la Red GEALC.

*Pregunta: ¿Por qué hace 5 años IDRC/ICA invirtió tan fuerte en este proyecto?*

Ben Petrazzini: Yo siempre he estado profundamente convencido de que las nuevas tecnologías ofrecen una manera previamente no existente de transformar la forma como los ciudadanos interactúan con el estado. Pero en ese momento la mayoría de países de América Latina y el Caribe no habían tomado conciencia de ello, ni estaban comprometidos, y tomaban algunas medidas más por formalidad que por convencimiento. Nosotros desde el ICA teníamos un mandato de trabajar a nivel regional, y cuando empezamos a hablar con la OEA vimos que era el momento y la compañía adecuada para abordar el tema de manera decidida.

*P: 5 años después... ¿se siente satisfecho de cómo avanzó el gobierno electrónico en este tiempo?*

B.P: (tono indeciso) Sí...

*P: ¿De qué más, y de qué menos?*

B.P: Hemos logrado una progresiva concienciación en los niveles altos de toma de decisiones de que el gobierno electrónico es tremendamente valioso y debe ser apoyado de manera sistemática y a largo plazo. También me ha sorprendido muchísimo la enorme cantidad y calidad de soluciones que se han desarrollado en estos últimos años. Yo pensaba que sería un proceso de asimilación más lento. Sin embargo, el nivel de adopción por parte del ciudadano ha sido más pobre de lo que esperaba. No está incorporado como una práctica de funcionamiento cotidiana.

*P: ¿Sería este uno de los retos del futuro?*

B.P: Sí. Lo hecho en gobierno electrónico hasta el momento es la parte más fácil, lo difícil viene en los próximos años. Pri-

mero empezamos trabajando en asuntos que interesaban a los gobiernos para mejorar su eficiencia, como aduanas o impuestos. Después en facilitar trámites para el ciudadano, dando servicios o generando expedientes electrónicos. Luego pasamos a una etapa más delicada de transparencia y participación que, en general, se ha hecho muy bien. Pero el desafío del gobierno electrónico en los próximos años será, una vez superada esta primera etapa de gobiernos centrales y soluciones a nivel macro de país, empezar a caminar hacia la periferia de los servicios tanto en términos geográficos como socioeconómicos; generar soluciones en áreas de salud, educación, justicia,... que lleguen a la gente más necesitada de todos los rincones de los países. Todavía estamos muy lejos de poder ofrecerle al ciudadano con menos recursos soluciones asociadas al gobierno electrónico. Y esto no va a ser sencillo por cuestiones políticas, culturales y económicas. Yo aquí veo un camino mucho más largo y arduo de lo recorrido hasta ahora.

*P: Parece una tarea en la que toda la región debe trabajar unida. ¿ve buena disponibilidad para continuar cooperando entre países por medio de la Red GEALC?*

B.P: Claro, la Red ayuda a nivelar el desarrollo entre los países más avanzados y los que están rezagados, pero en el fondo el factor determinante es la filosofía política de cada país, ya que esto es una película en perpetuo movimiento. Algo en lo que también debemos trabajar mucho es en encontrar una estrategia que nos permita mantener los programas de gobierno electrónico frente a las inestabilidades económicas y políticas de los estados. Lo ideal sería que en los próximos años se pudieran establecer mecanismos más permanentes, sólidos y estables de generación, distribución y asimilación de conocimiento y soluciones en el marco de la Red GEALC. Deberíamos constituir una Red estable de investigación que ofreciera soluciones prácticas a los problemas que vayan apareciendo en la región, y luego socializarlos y distribuirlos a través de capacitación de funcionarios y un programa de actualización de conocimientos. Así quedarían instauradas entre los miembros de la Red formas sistematizadas de actualizarse, innovar

\*Ben Petrazzini es oficial senior, Oficina de América Latina y el Caribe, Instituto para la conectividad en las Américas, Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo.



y mantenerse en la punta de todo lo que tiene que ver con modernización del estado.

*P: ¿Como si trascendiera a los miembros individuales de la Red?*

B.P: No no... las personas son importantísimas. A veces se nos olvida que todos estos cambios en la región se han dado gracias a las personas comprometidas que estaban en frente de las iniciativas de los diferentes países, y eso se ha ido palpando día a día en la Red GEALC. La Red ha sido un aporte crucial creando

canales de comunicación y permitiendo un intercambio y multiplicidad de proyectos que de otra manera no hubieran existido, pero son sus miembros los artífices de un cambio que se está dando de manera mucho más rápida de lo que yo hubiera esperado.

Nosotros desde el IDRC trabajamos en apoyar, a través de la investigación aplicada, soluciones y capacidades en las instituciones de la región que sean estables y mejoren las condiciones socioeconómicas de los países. Para nosotros generar Redes de personas a través de la región es una de nuestras metas.

